



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
MESTRADO EM DESIGN

MARIA LÚCIA SIEBENROK

GESTÃO DO DESIGN: O papel dos líderes em uma empresa produtora de móveis do Paraná.

Curitiba
2013

MARIA LÚCIA SIEBENROK

GESTÃO DO DESIGN: O papel dos líderes em uma empresa produtora de móveis do Paraná.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade Federal do Paraná-UFPR, Setor de Artes, Comunicação e Design, como requisito para obtenção do título de Mestre em Design, na área de concentração Design de Produto.

Orientadora: Prof^a Dr^a Virgínia B.Kistmann

CURITIBA
2013

Catálogo na publicação
Cristiane Rodrigues da Silva – CRB 9/1746
Biblioteca de Ciências Humanas e Educação – UFPR

Siebenrok, Maria Lúcia

Gestão do *design*: o papel dos líderes em uma empresa produtora de móveis do Paraná /. – Curitiba, 2013.
237 f.

Orientadora: Profª. Drª Virgínia B. Kistmann
Dissertação (Mestrado em *Design*) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná, Setor de Artes, Comunicação e *Design*, 2013.

1. Gestão do *Design*. 2. *Design* de Produto 3. *Design* de Mobiliário.
4. História do *Design*. I. Título.

CDD 684.1



Setor de Artes, Comunicação e Design
Programa de Pós-Graduação em Design

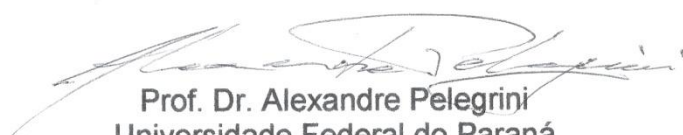
TERMO DE APROVAÇÃO

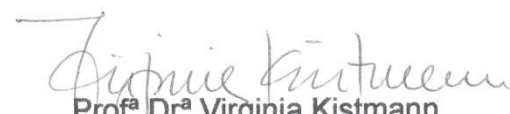
Maria Lúcia Siebenrok

“GESTÃO DO DESIGN: O papel dos líderes em uma empresa produtora de móveis do Paraná”

Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Design, no Programa de Pós-Graduação em Design, Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 25 de fevereiro de 2013.


Prof. Dr. Marcos da Costa Braga
FAUSP
Examinador externo


Prof. Dr. Alexandre Pelegrini
Universidade Federal do Paraná
Examinadora interna


Prof.ª Dr.ª Virginia Kistmann
Universidade Federal do Paraná
Presidente e examinadora interna

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha família e meus filhos Ricardo e Maria Luíza, por existirem e serem a razão das minhas conquistas;

Aos meus pais, que não estão mais aqui para dividir comigo este momento;

A todos os amigos, pela amizade e incentivo, principalmente à Suzete Filipak Mengatto, pela insistência que me impulsionou à atingir este objetivo e à Tânia Maria Miranda, pela contribuição com a parte gráfica desse trabalho;

A Nelson Buchmann, Otto Glaeser, Martin Froesch, Guilherme Bender, Edson Laci Mafra e Jusmeri Medeiros, por fornecerem informações e documentos que contribuíram muito para esse trabalho;

A todos que, através da história oral ajudaram a resgatar momentos da Modulados Vogue, para que esse trabalho pudesse se concretizar;

À professora Virgínia Borges Kistmann, pela orientação, incentivo à pesquisa, confiança e pelas relevantes contribuições ao meu trabalho;

A todos os meus colegas de turma, que deixaram esta jornada muito mais divertida e agradável.

E àqueles que de alguma forma contribuíram para a realização desta dissertação.

MUITO OBRIGADA!

“Um líder é um homem que tem a capacidade de fazer com que os outros homens façam aquilo que não querem fazer e gostem disso.”

Harry Truman

Siebenrok, Maria Lúcia. GESTÃO DO DESIGN: O papel dos líderes em uma empresa produtora de móveis do Paraná. Dissertação (Mestrado em Design), Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

RESUMO

Esta pesquisa apresenta a investigação da relação entre as ações desenvolvidas pelo gestor de design no nível funcional ou tático, que propiciaram a construção da gestão do design na Divisão Vogue que atuou entre 1967 a 1996, responsável pela marca Modulados Vogue da empresa Placas do Paraná S.A., contribuindo para um posicionamento estratégico vantajoso, propiciando a mudança organizacional e direcionamento da marca, com reflexos no design operacional. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre modulados, gestão e liderança e gestão do design, um levantamento documental e o resgate da história oral do departamento de desenvolvimento de novos produtos, através de entrevistas com seus ex-gestores e questionários com seus ex-funcionários, a fim de validar as informações obtidas. A Modulados Vogue, foi responsável pelo lançamento do primeiro armário modulado, no sistema peça a peça, fabricado em chapas de madeira aglomerada do Brasil, que foi fabricado com o objetivo de disseminar o material até então pouco conhecido, teve a sua existência marcada por períodos de mudanças políticas e econômicas e em consequência passou por várias adaptações. Por ela também passaram gestores que influenciaram a sua trajetória como Nelson Arnaldo Buchmann, Otto Glaeser, Norbert Kleinschmidt, Martin Froesch, Guilherme Bender, Edson Laci Mafra e Jusmeri Medeiros. Pôde-se observar na investigação, que o design fazia parte da cultura da empresa e estava presente em todos os seus processos e que nos períodos em que a missão da empresa coincidiu com as do departamento de desenvolvimento de novos produtos, houve maior desenvolvimento da mesma. A flexibilidade e estratégias competitivas adotadas por seus gestores foram responsáveis pelo seu desenvolvimento e para isso, foi preciso conhecer o mercado e as tendências mundiais, pois seu posicionamento sempre foi de manter-se à frente do seu tempo, investindo em tecnologia e qualidade. Constatou-se que a capacidade de administrar e liderar da maioria dos gestores, investindo no conhecimento e reconhecendo o trabalho de seus funcionários, foi responsável por tornar o local agradável, onde a equipe agia com rapidez conforme a demanda e pressão do ambiente externo, criando uma identidade para a marca Vogue, que foi vendida para a empresa Rudnick S.A. quando decidiram encerrar suas atividades. Portanto é possível afirmar que os gestores tiveram influência direta na construção da gestão do design e no sucesso da Modulados Vogue.

Palavras chave: Gestão do Design. Gestores. Indústria do Mobiliário. Modulados Vogue.

SIEBENROK, Maria Lúcia. DESIGN'S MANAGEMENT: the role of leaders in a company furniture of Parana. Thesis (Master in Design) Post-graduate Program in Design, Federal University of Parana, Curitiba, 2013.

ABSTRACT

This research presents an investigation of the relation between the actions that were developed by the manager of design in the functional level or tactical level, that provided a construction of the design's management of the Division Vogue that acted between 1967 until 1996, responsible for the brand Modulados Vogue of the business Placas do Paraná S.A., contributing for a strategic and beneficial positioning, providing a change in the organizational and the direction of the brand, with the reflections of the design operational. For this, a bibliographic research was done about modulated, management and leadership and management of design, a documentary research and a research of the oral history of the department of development of new products, through interviews with the old managers and questionnaires with old employees, wanting to validate the informations obtained. The Modulados Vogue were responsible for the release of the first wardrobe modulated, in the system all the pieces, manufactured of crowded wood plates from Brazil, that was manufactured on purpose to disseminate the material that wasn't known at that time, had its existence memorable by the period of political and economical changes and the consequence was that it went through a lot of adaptations. Through it also passed by managers that influenced its way, like Nelson Arnaldo Buchmann, Otto Glaeser, Norbert Kleinschmidt, Martin Froesch, Guilherme Bender, Edson Laci Mafra and Jusmeri Medeiros. It is possible to see in the investigation, that design was part of the culture of the business that was there in all its process and the one that in the periods when the mission of the business coincided with the ones of the department of development of new products, there was a bigger development of the same. The flexibility and the competitive strategies taken by the managers were responsible for the development, and for that it was needed to know the market and the worldwide trends, because its positioning was always to keep it forward, investing in technology and quality. It was found that the capacity to administer and lead the most of managers, investing in knowledge and recognizing the work of its employees, it was responsible for changing the place to a nice place, where the group acted fast as it was demanded and also pressed by the environment outside, creating an identity for the brand Vogue, that was sold to a business called Rudnick S.A. when it was decided to end their activities. So it is possible to affirm that the managers had a direct influence on the design's construction of management and on Modulados Vogue's success.

Keywords: Design's Management. Managers. Furniture's Industry. Modulados Vogue.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	FLUXOGRAMA DE ANÁLISE.....	28
FIGURA 2	CRITÉRIO PARA AS FASES DA ENTREVISTA.....	31
FIGURA 3	CRITÉRIO PARA QUESTIONÁRIO.....	32
FIGURA 4	RELAÇÃO PERGUNTAS ENTREVISTA x OBJETIVOS.....	42
FIGURA 5	RELAÇÃO QUESTIONÁRIO x OBJETIVOS.....	45
FIGURA 6	AGENDA DE JUSMERI MEDEIROS.....	47
FIGURA 7	REVISTAS PESQUISADAS	47
FIGURA 8	SISTEMA 32 mm.....	51
FIGURA 9	EXEMPLO DE DISPOSITIVOS.....	54
FIGURA 10	MÓVEIS BEHR.....	54
FIGURA 11	MÓDULOS NA ALEMANHA 1927.....	55
FIGURA 12	GABINETE MODULAR 125 mm DE HANS GUGELOT.....	55
FIGURA 13	MODULADOS DA INTERLÜBKE.....	57
FIGURA 14	ESTANTE DE HERBERT HIRCHE.....	58
FIGURA 15	CADEIRA CIMO.....	58
FIGURA 16	ESTANTE DE GERALDO DE BARROS – UNILABOR.....	59
FIGURA 17	ANTIGA MARCA DA MÓVEIS BÉRGAMO E ARMÁRIO.....	60
FIGURA 18	MODELOS DE ESTRATÉGIA DO DESIGN.....	64
FIGURA 19	COMO É UM ÓTIMO DIA DE TRABALHO.....	66
FIGURA 20	DESIGN ESTRATÉGICO.....	70
FIGURA 21	DESIGN NOS TRÊS NÍVEIS DO PRODUTO.....	75
FIGURA 22	A ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO DE DESIGN.....	77
FIGURA 23	VISÕES DO EMPREENDEDOR ARTICULADOR DE REDES..	90
FIGURA 24	LINHA DO TEMPO PRESIDENTES DO BRASIL.....	91
FIGURA 25	LINHA DO TEMPO GOVERNADORES DO PARANÁ	95
FIGURA 26	ORLANDO OTTO KAESEMODEL.....	98
FIGURA 27	NELSON ARNALDO BUCHMANN EM 1966.....	99
FIGURA 28	PRIMEIRA ORGANIZAÇÃO DA VOGUE.....	99
FIGURA 29	PRIMEIRA CHAPA DE AGLOMERADO DO BRASIL.....	100
FIGURA 30	PLACAS DO PARANÁ EM 1966.....	101

FIGURA 31	SEGUNDA ORGANIZAÇÃO PLACAS DO PARANÁ LTDA.....	101
FIGURA 32	EMPRESA INTERLÜBKE.....	103
FIGURA 33	MODULAÇÃO HORIZONTAL ARMÁRIO VOGUE	105
FIGURA 34	ARQUITETO RUBENS MEISTER.....	105
FIGURA 35	ZACARIAS LITEKA (TIO ZACA).....	106
FIGURA 36	FICHAS DE TELEFONE PLASTIPAR.....	107
FIGURA 37	ROTOFIX, DISPOSITIVO DE MONTAGEM.....	107
FIGURA 38	APOSTILA VOGUE.....	111
FIGURA 39	PLANILHA DE ESQUEMA.....	111
FIGURA 40	TERCEIRA ORGANIZAÇÃO DA PLACAS DO PARANÁ S.A....	112
FIGURA 41	QUARTA ORGANIZAÇÃO DA PLACAS DO PARANÁ S.A.....	112
FIGURA 42	VISTA FÁBRICA PLACAS DO PARANÁ E LOGOMARCA.....	113
FIGURA 43	ESTEIRA DA FÁBRICA PLACAS DO PARANÁ.....	114
FIGURA 44	PRENSA DO SISTEMA BISON DA PLACAS DO PARANÁ.....	115
FIGURA 45	HACKEMACK - FÁBRICA PLACAS PARANÁ.....	115
FIGURA 46	VISTA PARCIAL DA FÁBRICA VOGUE.....	116
FIGURA 47	PLACAS DO PARANÁ E DIVISÃO VOGUE EM 1975.....	117
FIGURA 48	ANÚNCIOS DA MÓVEIS BÉRGAMO.....	118
FIGURA 49	ANÚNCIOS DA MÓVEIS GUELMANN.....	119
FIGURA 50	<i>FOLDER</i> ARMÁRIOS MODULADOS VOGUE.....	122
FIGURA 51	<i>FOLDER</i> DO ARMÁRIO ALTER VOGUE.....	123
FIGURA 52	<i>FOLDER</i> DO ARMÁRIO VOGUE QUARTIER.....	124
FIGURA 53	ARMÁRIO QUARTIER E PEÇAS PARA RENOVAÇÃO.....	124
FIGURA 54	<i>FOLDER</i> DO ARMÁRIO LINEAR VOGUE.....	125
FIGURA 55	<i>FOLDER</i> DO ARMÁRIO LINEAR VOGUE	125
FIGURA 56	<i>FOLDER</i> DO ARMÁRIO VOGUE NOVUM.....	126
FIGURA 57	ARMÁRIOS NOVUM.....	126
FIGURA 58	ESTRADO DA CAMA DA LINHA NOVUM.....	127
FIGURA 59	ESTANTE VOGUE.....	128
FIGURA 60	MULTIKIT.....	129
FIGURA 61	COZINHAS VOGUE	130
FIGURA 62	LINHA DSS.....	131
FIGURA 63	DSS NA RESIDÊNCIA DE JUSMERI MEDEIROS.....	132

FIGURA 64	ORGANOGRAMA DA PLACAS PARANÁ.....	135
FIGURA 65	ORGANOGRAMA PLACAS DO PARANÁ.....	136
FIGURA 66	ORGANOGRAMA DEPARTAMENTO DE DESIGN VOGUE.....	136
FIGURA 67	FUNCIÓNÁRIOS DEPARTAMENTO DE DESIGN VOGUE.....	137
FIGURA 68	PLACAS DO PARANÁ- FUNCIONÁRIAS OTTO GLAESER (NEVE DE 1975).....	138
FIGURA 69	LOCALIZAÇÃO DO ESCRTÓRIO DA VOGUE.....	139
FIGURA 70	LAYOUT DO DEPARTAMENTO DE DESIGN.....	139
FIGURA 71	BIBLIOTECA TÉCNICA INTERNA DA DIVISÃO VOGUE EM 1995.....	140
FIGURA 72	ANÚNCIO VOGUE NA CASA CLÁUDIA.....	141
FIGURA 73	OLGA KRELL.....	141
FIGURA 74	ORGANOGRAMA SEGUNDO MARTIN FROESCH.....	143
FIGURA 75	ORGANOGRAMA VOGUE 1978.....	145
FIGURA 76	ORGANOGRAMA APÓS INTERVENÇÃO DA DREYFUS.....	145
FIGURA 77	ORGANOGRAMA APÓS INTERVENÇÃO DA DREYFUS.....	146
FIGURA 78	ACABAMENTOS DE ARMÁRIOS DA VOGUE.....	148
FIGURA 79	INFORMATIVO VOGUE- VIDA VOGUE.....	150
FIGURA 80	ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE DESIGN PERÍODO DE OTTO GLAESER.....	154
FIGURA 81	ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE DESIGN NO PERÍODO DE EDSON MAFRA.....	156
FIGURA 82	ORGANOGRAMA DEPARTAMENTO DE DESIGN-PERÍODO JUSMERI MEDEIROS.....	158
FIGURA 83	ARMÁRIOS DSS.....	159
FIGURA 84	DEPARTAMENTO DE DESIGN, SALA DE PROTÓTIPO	160
FIGURA 85	CALCEIRO DESENVOLVIDO PELA VOGUE.....	162
FIGURA 86	PROTÓTIPO DE MESA MODULAR PARA A DIRETORIA.....	164
FIGURA 87	TEXTO SOBRE O DIFERENCIAL DO SISTEMA VOGUE.....	169
FIGURA 88	PRINCIPAIS PRODUTOS DESENVOLVIDOS NA GESTÃO.....	187
FIGURA 89	PRINCIPAIS MUDANÇAS DA VOGUE.....	189
FIGURA 90	ORGANOGRAMA PLACAS DO PARANÁ EM 1975.....	195
FIGURA 91	LINHA DO TEMPO GESTORES DESIGN VOGUE.....	205

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	RELAÇÃO DOS OBJETIVO X TÉCNICAS X ETAPAS.....	30
QUADRO 2	GESTORES E FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS.....	33
QUADRO 3	PRIMEIRA ETAPA DE ENTREVISTAS.....	34
QUADRO 4	SEGUNDA ETAPA DE ENTREVISTAS.....	35
QUADRO 5	QUESTIONÁRIOS ENVIADOS.....	43
QUADRO 6	ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	48
QUADRO 7	EXEMPLO DE CRUZAMENTO DE DADOS DO QUESTIONÁRIO X ENTREVISTA.....	49
QUADRO 8	CRONOLOGIA INDÚSTRIA DE MADEIRA AGLOMERADA....	52
QUADRO 9	ESTILOS DE LIDERANÇA.....	63
QUADRO 10	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DO DESIGN.....	64
QUADRO 11	RESUMO DA HISTÓRIA DA GESTÃO DE DESIGN.....	68
QUADRO 12	DEFINIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SEGUNDO TICHY.....	72
QUADRO 13	PONTOS DA GESTÃO OPERACIONAL DO DESIGN.....	82
QUADRO 14	CLASSIFICAÇÃO DO TAMANHO DAS EMPRESAS.....	96
QUADRO 15	COLABORADORES NO INÍCIO DA MODULADO VOGUE....	108
QUADRO 16	INVESTIMENTOS DO GRUPO PLACAS DO PARANÁ S.A....	113
QUADRO 17	GESTORES DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO NOVOS PROJETOS (DESIGN) - MODULADOS VOGUE.....	133
QUADRO 18	FUNCIONÁRIOS DE OTTO GLAESER.....	137
QUADRO 19	FUNCIONÁRIOS DE EDSON LACI MAFRA.....	156
QUADRO 20	FUNCIONÁRIOS DE JUSMERI MEDEIROS.....	159
QUADRO 21	PARTICIPANTES DO QUESTIONÁRIO E GESTORES.....	167

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Badep	- Banco de Desenvolvimento do Paraná
BNH	- Banco Nacional da Habitação
BRDE	- Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
C&T	- Ciência e Tecnologia
CIC	- Cidade Industrial de Curitiba
Codepar	- Companhia de Desenvolvimento do Paraná
DMI	- Design Management Institute
DNP	- Desenvolvimento de Novos Produtos
ELT	- estilo de liderança transformacional
ESDI	- Escola Superior de Desenho Industrial
FAU	- Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
GC	- Gestão e Conhecimento
Celepar	- Companhia de Informática do Paraná
FMI	- Fundo Monetário Internacional
Fundepar	- Fundação Educacional do Paraná
IDI	- Instituto de Desenho Industrial
Ipardes	- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
Ipe	- Instituto de Previdência do Estado
ISSO	- <u>International Organization for Standardization</u>
MDF	- <i>Medium Density Fiberboard</i> - Fibra de Média Densidade
PAEG	- Plano de Ação Econômica do Governo
PDCA	- (<i>Plan, Do, Check, Act</i>) Ciclo de desenvolvimento para melhoria contínua
PND	- Plano Nacional de Desenvolvimento
ROI	- <i>Return on Investment</i>
Sanepar	- Companhia de Saneamento do Paraná
TQM	- Gestão da Qualidade Total (TQM)
TI	- Tecnologia da Informação
Feira UD	- Feira de Utilidade Doméstica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	18
2 MÉTODO.....	27
2.1 ENTREVISTAS.....	31
2.2 QUESTIONÁRIOS	32
2.3 AMOSTRA.....	32
2.3.1 Entrevistas.....	33
2.3.2 Questionários.....	42
2.3.3 Pré-teste.....	46
2.4 PESQUISA DOCUMENTAL.....	46
2.5 MÉTODO PARA ANÁLISE DA COLETA DE DADOS.....	48
3 REVISÃO DE LITERATURA.....	50
3.1 MÓVEIS MODULADOS.....	50
3.1.1 O móvel em chapa de madeira aglomerada.....	52
3.1.2 O móvel modulado no mundo.....	54
3.1.3 O móvel modulado no Brasil.....	57
3.1.4 A indústria de Móveis no Paraná.....	60
3.2 GESTÃO E LIDERANÇA.....	61
3.2.1 O design e a liderança.....	63
3.2.1.1 As forças do design.....	65
3.2.1.2 O gestor e a colaboração.....	65
3.3 GESTÃO DO DESIGN.....	68
3.3.1 Nível Estratégico.....	69
3.3.1.1 Missão, Meta, Identidade.....	70

3.3.1.2 Equipe de projeto.....	73
3.3.1.3 Ambiente Interno e Externo.....	75
3.3.2 Nível Tático (Funcional).....	76
3.3.2.1 Gerenciamento do departamento de design.....	77
3.3.2.2 Gestão da informação.....	78
3.3.2.3 Gestão da qualidade.....	80
3.3.3 Nível operacional do design.....	80
3.3.3.1 Comunicação interna e externa.....	83
3.3.3.2 Competência.....	84
3.3.4 Inovação.....	84
3.3.4.1 Modelos de análise da inovação.....	84
3.3.4.2 Inovação no Brasil.....	85
3.3.4.3 Inovação e design.....	86
3.3.4.4 Inovação e empreendedorismo.....	89
3.4 CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO-HISTÓRICO.....	90
3.4.1 Situação Política E Econômica No Brasil.....	91
3.4.2 Situação Política No Estado Do Paraná.....	94
3.4.3 Situação econômica no estado do Paraná.....	95
4 PLACAS DO PARANÁ – DIVISÃO VOGUE.....	97
4.1 A EMPRESA	97
4.2 PRODUTOS DA EMPRESA.....	121
4.2.1 Armários.....	121
4.2.2 Estantes.....	127
4.2.3 Multikit.....	128
4.2.4 Cozinhas.....	129
4.2.5 Escritórios.....	131

4.3 OS GESTORES DE DESIGN.....	133
4.3.1 Gestão de Otto Glaeser	135
4.3.2 Gerência Provisória	142
4.3.3 Gestão de Guilherme Bender	144
4.3.4 Gestão de Edson Laci Mafra	153
4.3.5 Gestão de Jusmeri Medeiros	158
4.4 A GESTÃO SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS	167
4.4.1 A administração da empresa.....	168
4.4.2 O produto.....	169
4.4.3 O ambiente de trabalho.....	170
4.4. 4 Desenvolvimento do trabalho.....	170
4.4.5 Departamento de desenvolvimento de novos produtos.....	170
4.4.6 O gestor.....	171
4.4.7 Resumos dos resultados do questionário.....	172
4.5 A GESTÃO SEGUNDO OS GESTORES.....	173
4.5.1 Resumo do resultado das entrevistas.....	190
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	193
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	205
REFERÊNCIAS.....	209
APÊNDICE 1- LISTA DE REVENDEDORES VOGUE.....	218
APÊNDICE 2 - AUTORIZAÇÃO DA ENTREVISTA E USO DE IMAGEM.....	210
APÊNDICE 3 - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES.....	221
APÊNDICE 4 - QUESTIONÁRIO.....	221
APÊNDICE 5 - RELAÇÃO OBJETIVOS x ENTREVISTAS x QUESTIONÁRIO.....	229

APÊNDICE 6- RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E BREVE CURRÍCULO.....	233
APÊNDICE 7- RELAÇÃO DOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO E UM BREVE CURRÍCULO.....	235
APÊNDICE 8 – MAPA CONCEITUAL.....,	237

INTRODUÇÃO

Este trabalho investiga a atuação do gestor de design na Modulados Vogue, divisão industrial da empresa paranaense Placas do Paraná S.A., desde a sua fundação no ano de 1967 até o encerramento de suas atividades em 1996. A empresa, instalada na Vila Hauer em Curitiba, foi a primeira no país a fabricar móveis modulados residenciais com chapas de madeira aglomerada (BUCHMANN, 2012; INOUE, 2012).

Fundada em 1966 a empresa Placas do Paraná, com capital de empresários paranaenses, tornou-se a primeira fabricante dessa matéria-prima no Brasil (ARAUCO DO BRASIL, 2011; BUCHMANN, 2012; INOUE, 2011), responsável pela transformação dos conceitos e processos de fabricação do mobiliário brasileiro (ARRUDA, 1997 apud BERNARDI, 2006).

Seu surgimento tem como base alguns aspectos relacionados à conjuntura social, política e econômica da época, sendo que um desses aspectos relaciona-se à escassez de matéria prima. A introdução do aglomerado no Brasil ocorreu devido às mudanças intensas e profundas ocorridas no setor do mobiliário em relação às décadas anteriores, devido ao fato de que a madeira maciça estava se tornando difícil de conseguir pelo alto custo e dificuldade de oferta transformando os conceitos e processos de fabricação (ARRUDA, 1997 apud BERNARDI, 2006).

Assim, a Placas do Paraná passou a produzir uma nova matéria prima, as chapas de aglomerado de madeira para a indústria do mobiliário (FONTE DO SABER, 2011). Para tanto, recorreu-se a uma tecnologia, que transformava partículas de madeira prensadas e aglutinadas com resina em painéis, desenvolvida em países com elevada renda *per-capita*, como uma alternativa à escassez de madeira causada após a Segunda Guerra mundial, além do aproveitamento econômico dos resíduos industriais (ROQUE; VALENÇA, 1998).

Outro aspecto importante no surgimento de empresa estava relacionado ao Plano de Ação Econômica do Governo - PAEG na época em que o Brasil era governado pelos marechais Castelo Branco (1964 a 1967) e Costa e Silva (1967 a 1969), em um momento político de rompimento das relações diplomáticas do Brasil com Cuba e a obtenção do amparo econômico, político e militar dos Estados Unidos. O PAEG tinha por objetivo controlar a inflação e recobrar o crescimento econômico, havendo favorecido as médias e grandes empresas, que se beneficiaram das

aplicações de recursos estrangeiros, estimuladas pelo governo, ampliando as exportações e a produção interna de bens duráveis. O então ministro Delfim Neto também concedeu crédito para o desenvolvimento industrial e a política salarial encontrava-se sob controle, assim como a inflação, que girava em torno de 23% ao ano (FONTE DO SABER, 2011).

Além disso, em meados dos anos 1960, ainda em meio à batalha para combater a recessão econômica, o governo promoveu o crédito para o consumidor, através de financiamento mais longo e combate aos juros, estimulando o financiamento do consumo e da produção (ABRAMOVITZ, 2006 apud BRAGA, 2010). Em consequência, o consumismo aumentou predominantemente nas classes média e alta, que possuíam recursos para dispendir no consumo de produtos em geral (FONTE DO SABER, 2011), pois "vivia-se (...) [um] tempo de euforia e o setor moveleiro se encontrava em fase de expansão" (FONTOURA, 2006 p.25).

Visando esse mercado crescente, é que a Placas do Paraná foi fundada. Ela surge do capital de um empresário paranaense, associado a um capitalista, que investem em um projeto em desenvolvimento pela agência Companhia de Desenvolvimento do Paraná - Codepar, transformada posteriormente em Banco de Desenvolvimento do Paraná - Badep, em 1968 (INOUE, 2011).

No entanto, por ser um produto pouco conhecido dos fabricantes de móveis, não houve interesse inicial por sua utilização, pois se acreditava que as chapas de madeira aglomerada eram papelão endurecido, e em resistência para a fabricação de móveis, preconceito sofrido em razão da sua aparência (BERNARDI, 2006). Assim, a empresa Placas do Paraná, precisou utilizar como estratégia de disseminação do uso do aglomerado, a transformação de outra empresa do grupo, em 1967, chamada Modulados Vogue Ltda., anteriormente produtora de estofados, localizada no mesmo terreno, com o intuito de demonstrar as possibilidades de uso do mesmo no ramo do mobiliário. Com isso, a Modulados Vogue introduziu no mercado brasileiro os primeiros móveis modulados em madeira aglomerada, inicialmente a partir de uma cópia de um produto que era fabricado pela empresa alemã Interlübke, em função da pressa em colocar um produto no mercado que demonstrasse as possibilidades do material (INOUE, 2011).

Segundo Inoue (2011), na mesma época, existiam outras empresas que produziam móveis residenciais, como a Rudinick S.A., a Móveis Cimo S.A. e a Barzenski S.A., e mais tarde a Móveis Bérgamo. Por isso, o projeto inicial para a

implantação de uma fábrica de chapas de madeira aglomerada, foi desenvolvido pela Codepar.

Nesse contexto, o objetivo original era desenvolver a tecnologia junto com a Móveis Cimo S.A., porém, como essa não mostrou interesse, ela foi aproveitado pela empresa Placas do Paraná. Para Inoue (2011) esse fato pode ser considerado como um dos motivos que levou ao declínio da Móveis Cimo S.A.

A Modulados Vogue surge então inicialmente, como uma produtora de modulados residenciais para dormitórios, sendo os primeiros desenhos elaborados sob a responsabilidade do senhor Nelson Arnaldo Buchmann, primeiro gestor da empresa (ibid).

A Modulados Vogue obteve um grande sucesso com o lançamento desse produto, havendo a necessidade de expansão do volume de produção de placas de madeira aglomerada. Dos 36 metros cúbicos / dia fabricados no início, a empresa passou a 120 metros cúbicos / dia, com a implantação da empresa Placas do Paraná 2, no mesmo local, no ano de 1973 (ibid).

Para acompanhar esse crescimento, foram contratados profissionais de várias áreas, dentre os quais, o tecnólogo em desenvolvimento de móveis, Otto Glaeser, para gerenciar a área de desenvolvimento de novos produtos da empresa. Esse profissional atuou entre os anos de 1974 e 1977, trazendo para a empresa procedimentos sistematizados do campo do design e de sua gestão (KISTMANN, 2011).

Durante esses anos e nos anos subsequentes, até 1996, quando encerrou suas atividades (MEDEIROS, 2011), uma série de profissionais da área do design contribuiu para o desenvolvimento da empresa Modulados Vogue, colocando-a como uma líder na produção e comercialização de móveis modulados em aglomerado de madeira (INOUE, 2011).

Atuaram como gestores da área de design, o suíço Otto Glaeser e após, seu desligamento da empresa, seguiu-se uma fase de ausência de gestor, onde o alemão Norbert Kleinschmidt e Martin Froesch atuaram em caráter provisório, sendo posteriormente contratado o designer Guilherme Bender, oriundo da Móveis Cimo e contratado pelo gerente geral Martin Froesch, sendo ele seguido por Edson Laci Mafra e Jusmeri Medeiros.

A empresa obteve grande sucesso comercial, principalmente no período da gestão do suíço Otto Glaeser. São exemplos disso: a participação na feira UD –

Utilidades Domésticas; a mídia gratuita em várias revistas de decoração; o faturamento mensal; o departamento congregar 11 pessoas; o desenvolvimento de linhas moduladas para o público infantil, nunca comercializada; o lançamento da linha Cozinhas Vogue; o lançamento de uma linha para uso múltiplo Multikit bem como a introdução de vários outros complementos para a linha de móveis anterior de escritório e dormitório (KISTMANN, 2011), em uma época em que o design ainda não tinha uma posição de destaque na indústria nacional e conhecimentos sistematizados sobre a sua gestão, já que os primeiros trabalhos foram introduzidos por Wolf em 1998 (WOLF, 1998).

Por isso, a intenção desta pesquisa é resgatar a história da empresa Modulados Vogue, analisando documentos, entrevistando os seus gestores e demais líderes e questionando seus colaboradores, buscando entender como a gestão do design se desenvolveu e como os seus gestores influenciaram sobre o surgimento, desenvolvimento e encerramento de suas atividades, sob o ponto de vista dos gestores e dos geridos.

Assim como a fundação da Modulados Vogue foi em função da chapa de madeira aglomerada, o seu encerramento também pode ser atribuído à chapa de aglomerado, pois a empresa Placas do Paraná fornecia matéria-prima para os fabricantes de móveis brasileiros, que passaram a comercializar produtos similares aos Modulados Vogue, sendo esse um fator determinante para o fechamento da divisão de modulados (INOUE, 2011).

Sabe-se que a busca da melhor qualidade e competitividade nos processos, produtos e serviços é essencial para o sucesso de uma empresa, e a função da liderança é alcançar esse objetivo (DICKEL, 2007). Com as novas expectativas do mercado, o líder deve ser participativo e comprometido, usando sua capacidade de trabalhar em equipe e delegar poderes como instrumentos para desempenhar sua função. As equipes governadas por chefes que não tem atitudes de líder causam ineficiências que impedem os resultados econômicos, financeiros e os objetivos da empresa sejam alcançados. Um gestor eficiente é essencial para um ambiente de trabalho adequado e uma equipe competitiva, resultando vantagens para a organização (ibid).

No Brasil, os donos de empresas e seus executivos vêm tentando compreender a importância da função design para a obtenção dos seus objetivos, isso a partir da segunda metade dos anos 80. Para tanto, os designers precisam se

preparar como gestores da função, de modo a fazer que ele se insira na estratégia da empresa e contribua para o alcance dos seus objetivos (SILVA, 2009).

Neste sentido, a literatura no campo da gestão do design apresenta alguns cases em que o papel do gestor é enfocado e os aspectos da gestão de design são abordados predominantemente sob o ponto de vista estratégico, como se observa nos trabalhos de Gallina (2005), Silva (2009), Candeia; Almeida e Silva (2010). Além disso, alguns outros autores como Mozota (2011), Drucker (1969), Mintzberg (2003), Maxwell (2007), Lóssio (2008), Kotter (2002) entre outros, apontam a necessidade de um maior aprofundamento do papel dos gestores para uma melhor compreensão dos mecanismos utilizados que reforçam o posicionamento estratégico das empresas. Neste sentido, podemos dizer que bem como as táticas utilizadas para o desenvolvimento do design operacional. Questões sobre programas, ações e características de liderança não são abordadas de modo aprofundado.

Especialmente no caso brasileiro, os trabalhos existentes ressaltam a necessidade da associação entre escola e empresa para modernizar o ensino de design e o desenvolvimento de novos profissionais (TEIXEIRA, 2005), como também a formação de professores competentes (FISCHER, 2001), pois os discípulos reproduzem o que aprenderam (AKTOUF, 1998), e os atuais programas de graduação de design, não conscientizam seus alunos dos desafios da área de gestão de design, bem como os de pós-graduação, havendo a necessidade do reconhecimento desta deficiência (VOGEL, 2002).

Os objetivos gerais da formação de gerentes devem focar o desenvolvimento das capacidades de aprender com as mudanças, reconhecer as inteligências múltiplas de cognição e afetividade, reconhecendo os alicerces da sociedade, os sistemas complexos, a modificação e a liderança dos processos (FISCHER, 2001).

Assim, o problema que orienta este trabalho pode ser descrito como a carência de exemplos que possam contribuir para o embasamento teórico sob a temática da gestão do design com foco no nível funcional ou tático.

Segundo Loockwood e Walton (2008), a gestão de design estratégico se configura no design desenvolvido na empresa, focando a vantagem competitiva, e apressando a mudança do escopo e direcionamento da mesma. Além disso, para Costa; Klöpcsh e Mozota (2011) considera-se que o nível funcional é determinado especialmente pelas ações dos gestores de design. Desta forma, a pergunta que esta pesquisa pretende responder é:

Qual é o papel do gestor de design em relação à construção da gestão dentro de uma empresa?

Nesse sentido, são consideradas as práticas por eles definidas e realizadas para que o design operacional se configurasse, bem como sua relação para com os objetivos.

Para responder a pergunta de pesquisa aqui formulada são definidos os objetivos geral e específicos. Assim, o objetivo geral dessa pesquisa é investigar a relação entre as ações desenvolvidas pelo gestor de design no nível funcional ou tático, que propiciaram a construção de uma gestão do design em uma empresa moveleira, contribuindo para um posicionamento estratégico vantajoso, originando a mudança organizacional e direcionamento da marca, com reflexos no design operacional.

Os objetivos específicos para atingir o objetivo geral são:

- a) resgatar a história do departamento de design da Modulados Vogue.
- b) identificar as ações de um gestor de design que contribuíram para um posicionamento estratégico vantajoso da empresa;
- c) identificar as ações de um gestor de design que propiciaram a mudança organizacional;
- d) identificar as ações de um gestor de design que possibilitaram o direcionamento da marca;
- e) definir as ações de um gestor de design no nível funcional ou tático que permitiram ações no nível operacional.

As empresas nem sempre obtêm sucesso, mesmo utilizando estratégias de design, por terem problemas para colocá-las em prática, em razão ao modo como os líderes dirigem a política de design da empresa. (BARRET, 1994 *apud* GALLINA, 2007), sendo este trabalho uma busca por elementos que venham auxiliar os gerentes a colocar na prática a teoria da gestão de design.

Além disso, sabe-se que a atuação do gestor é essencial para a obtenção do sucesso na implantação da gestão do design de uma empresa e as ações empregadas pelo mesmo, para colocar o design como valor, tornando-o uma competência central. Pesquisas também demonstram que toda a empresa que prospera, têm em seu corpo diretivo gestores competentes sempre em comunicação com seus liderados, pares e superiores (SEBRAE, 2010). Dessa forma, conhecer

como gestores atuaram na prática da gestão de design, também pode ser uma forma de contribuição para a melhoria desse processo.

Corroborando para este ponto de vista, Silva (2009) apresenta estudos que mostram as ações dos gestores de design, podem originar informações para a compreensão da inserção do mesmo como agregador de valor às organizações. Porém, conforme Gallina (2006), a maioria dos trabalhos enfoca predominantemente o nível do design operacional, apresentando uma abordagem com base em aspectos do produto final. Com isso, trabalhos que estudem o processo de gestão considerando os três níveis da gestão de design, podem contribuir para a melhoria a gestão futura.

Sugestões para novas pesquisas apontam recomendações para o estudo das influências da estratégia, do estilo de gestão e das políticas adotadas pela organização na integração e origem das forças do design (SILVA, 2009).

Também em Gallina (2006), verificam-se recomendações de novos estudos sobre este tema, a fim de contribuir para a fundamentação teórica referente ao papel do gestor de gestão do design, além de vincular as perguntas sobre o papel da cultura individual e da personalidade na liderança, pois constatou que os valores culturais do mesmo têm influencia no estilo de liderança, gestão e ações de uma empresa.

Já Kampmann (2003), observa a importância de se pesquisar sobre o papel centralizador que o diretor-presidente desempenha na gestão da empresa, além do papel dos funcionários e sua participação no processo produtivo e de criação, dentro das atividades de inserção de design na mesma.

Também Pereira (2009), comenta que alavancar conceitos de design ligados ao tamanho de suas competências de gestão, incentiva novas atitudes estratégicas, benéficas ao desenvolvimento, assim como pesquisas nas práticas de design colaboram para o aumento desta prática no país. A discussão sobre suas vantagens quando utilizadas dentro de uma organização, dão oportunidades de ampliação na produção industrial, bem como, de cooperação com universidades e outros setores profissionais especializados.

Inicialmente, sob esses pontos de vista é que se justifica inicialmente este trabalho.

Mas ainda, considerando-se o ponto de vista acadêmico, conforme Silva (2009), cursos de graduação demandam no ensino da gestão de casos reais, que

demonstrem experiências de indústrias na área de gestão, para que os alunos possam se familiarizar e entender com as situações poucos divulgadas, preparando-os para a orientação da inserção e implementação do design em empresas.

Este fato pode ser observado também nos cursos de pós-graduação em design, pois, segundo Fascioni (2008), neles o mesmo problema se apresenta. Por ser uma disciplina nova, muitas vezes seus coordenadores e os responsáveis pela confecção da matriz curricular não conhecem sua importância. A sua ausência nas universidades de administração e de design, formam profissionais que não conhecem o seu valor e em consequência o empresário também não.

O tema deste trabalho ainda justifica-se pela importância de se olhar para a história a fim de reconstituir, compreender e ilustrar a realidade, desvendando quais as ações e competências que levaram a empresa a se destacar no mercado da época, bem como as estratégias adotadas pela mesma, dirigindo-a para a compreensão do comportamento de seus gestores e as influências no seu direcionamento, visto que houve vários gestores no seu período de existência (WOLF, 1994 *apud* KISTMANN, 2011).

Para delimitar esta pesquisa foram determinados limites para a investigação, a fim de tornar possível a obtenção dos seus objetivos, relacionando-os com os dados teóricos, institucional e geográfico (MARCONI; LAKATOS, 2001):

- a) Teórico: foram investigadas as práticas de gestão de design nos níveis estratégico, tático e operacional; de liderança, observando o comportamento dos líderes e da indústria de mobiliário, focando a fabricação do móvel modulado e o design praticado na época. Este estudo não pretende exaurir o levantamento teórico sobre os temas estudados, somente formar uma conexão sobre eles, para embasar as observações sobre as ações do gestor da empresa estudada no nível tático.
- b) Institucional: a empresa pesquisada foi a Placas do Paraná S.A. - Divisão Vogue, que atuou por aproximadamente 29 anos, fabricando móveis modulados em chapas de madeira aglomerada, sendo a responsável pelo sucesso da sua disseminação no país (INOUE, 2011).
- c) Geográfica: as pessoas pesquisadas foram encontradas em sua maioria na região de Curitiba, local onde a empresa atuou durante a sua existência, facilitando a pesquisa.

Este documento, que relata a pesquisa acima apresentada, está estruturado da seguinte forma:

- o Capítulo 1 apresenta a Introdução, descrevendo o problema, a pergunta, os seus objetivos e suas delimitações e justificativa da pesquisa;
- o Capítulo 2 descreve a Metodologia de pesquisa mais detalhada, com o método e técnicas que foram utilizados para a obtenção do objetivo do trabalho, entre eles a história oral, pesquisa documental, entrevistas e questionários;
- o Capítulo 3, encontra-se a Revisão da Literatura, onde se abordam os seguintes tópicos: os móveis modulados em madeira aglomerada, a situação histórica e sócio econômica no período de funcionamento da empresa estudada e a gestão de design;
- o Capítulo 4, conta a história da Modulados Vogue e os resultados das entrevistas e questionários;
- o Capítulo 5 a discussão dos resultados obtidos com as entrevistas e questionários;
- e finalmente no Capítulo 6 encontram-se as considerações finais, seguida das referências e apêndices.

2. MÉTODO

Este trabalho é o resultado de uma pesquisa exploratória, pois teve como objetivo tornar um problema explícito, contendo levantamento bibliográfico e histórico, além de questionários e entrevistas com pessoas envolvidas com o tema (SILVA; MENEZES, 2001).

Os procedimentos técnicos adotados foram a pesquisa bibliográfica, pois foi elaborada com a ajuda de material que já foi publicado; a pesquisa documental, porque buscou documentos e outros materiais que foram analisados e registrados, e que serviram para o cruzamento dos dados com os depoimentos coletados; o levantamento histórico, por abranger a indagação direta, através da história oral de pessoas que estiveram envolvidas no processo e que se deseja conhecer a opinião (SILVA; MENEZES, 2001).

Considerando-se a pergunta de pesquisa que orienta este trabalho, pode-se dizer que se trata de uma pesquisa aplicada (SILVA; MENEZES, 2001), com objetivo exploratório, envolvendo entrevistas com pessoas relacionadas com ele para sua melhor compreensão (SILVA; MENEZES, 2001; GIL, 2002).

Trata-se ainda de uma abordagem sob o ponto de vista do método fenomenológico (SILVA; MENEZES, 2001) tomando por base uma pesquisa histórica, explorando as influências das ações do gestor de design de uma empresa de móveis modulados, que esteve em atividade entre os anos de 1967 a 1996, observando os níveis de gestão de design.

Segundo Gallina (2006), por focar um objeto de modo exploratório, tomou um estudo da situação real e seus dados foram tratados de forma qualitativa.

Além disso, conforme Silva (2009), o fato de observar as práticas de gestão do gestor na empresa já extinta, ao longo de sua existência, deu um sentido histórico à pesquisa.

Gallina (2006) ressalta ainda que a revisão da literatura deve ser realizada para determinar se as ações do gestor influenciaram a gestão do design, relacionando autores consagrados nos temas abordados voltados para a indústria moveleira, o que serviu como base para a formulação das questões da entrevista e dos questionários.

Para tanto, tomou por base a Modulos Vogue, que apresenta por característica a inserção de gestores de design em um período em que isso não se encontrava nas demais empresas do setor (INOUE, 2011).

Para obtenção do objetivo geral, a pesquisa obedeceu a quatro fases, relacionada aos objetivos específicos, demonstradas pela FIGURA 1.

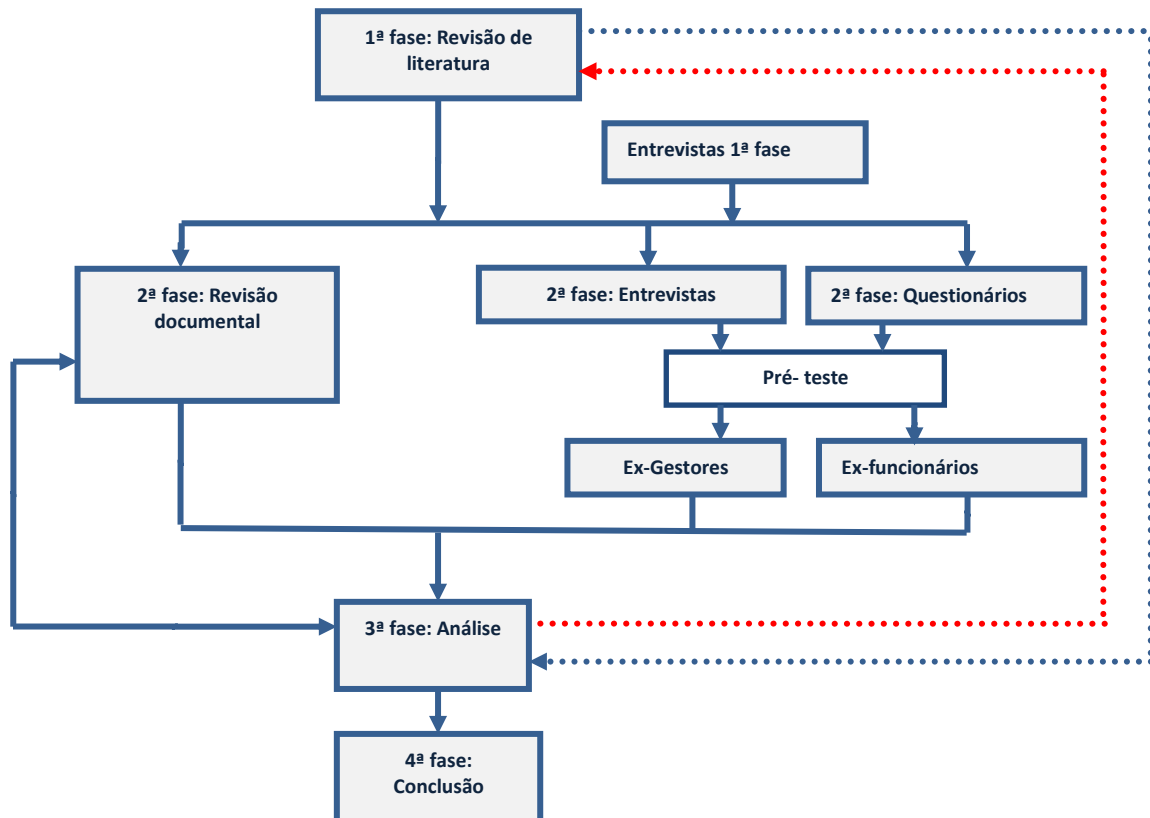


FIGURA 1 - FLUXOGRAMA DE ANÁLISE.
FONTE: A autora (2012) adaptado de QUEIROZ (2011)

Esta pesquisa se embasou na história oral ou história de vida, aquela contada sob o ponto de vista da pessoa que a vivenciou e a pesquisadora não tem condições de confirmar se é real (BONIN et al, 2011), também por que havia pouca memória material como documentos armazenados sobre o tema (BRAGA, 2009) para fundamentá-la. Além disso, aproveitando a existência de antigos colaboradores, resgatou relatos informais, através de entrevistas temáticas semi-estruturadas e questionários com perguntas de múltipla escolha, sobre suas experiências na empresa (ALBERTI, 2005).

Saber entender é essencial para a interpretação, por isso, no caso de entrevistas de história oral o entrevistador deve ser capaz de compreender o que o

entrevistado expressa. Consequentemente, uma interpretação nunca é completa, possibilitando sempre outras visões sobre o mesmo assunto (ALBERTI, 2004). Por mais particulares que sejam, o pesquisador deve saber compreender os relatos, pois é a fonte direta de dados, além de evitar interferência na fala do entrevistado e de preferência utilizar um gravador para gravar os depoimentos (BONIN ET AL, 2012).

A metodologia da história oral é recomendada para história de instituições, principalmente quando utilizada para estudar a trajetória de empresas privadas, permitindo a reconstituição de organogramas administrativos, a recuperação de processos, o conhecimento da relação entre os trabalhadores, esclarecendo possíveis lacunas de documentos da antiga empresa (ALBERTI, 2004).

Como os depoimentos deveriam ser compreendidos dentro de um contexto, foi importante buscar outras fontes para cruzar os fatos e compará-los conforme outros pontos de vista (BONIN et AL, 2012), por isso a pesquisadora utilizou também questionários, com perguntas fechadas e semiabertas, que foram aplicados via e-mail para confirmarem as mesmas informações sob o ponto de vista de ex-funcionários da empresa.

Para tanto, foi necessário ter claro o objetivo da pesquisa, bem como a localização destas pessoas, bem como o que fazer com os dados obtidos. Estes dados foram traduzidos de forma lógica e as imagens utilizadas dos entrevistados foram publicadas com o consentimento dos entrevistados, através de um documento assinado por eles (Apêndice 2).

E para análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, que tem técnicas para analisar as respostas das questões abertas, como a Análise Temática ou Categrorial, a Análise Léxica e Análise de Associação e neste trabalho usou-se a análise temática, ou seja, dividindo o texto segundo os principais temas pesquisados (BARDIN, 2002).

Depois de elaborada a revisão de literatura para embasar o desenvolvimento do trabalho, foi criado um fluxograma, que aborda o método da pesquisa, descrevendo suas técnicas para facilitar o seu entendimento, como na FIGURA 1.

Para melhor visualização da relação entre os objetivos da pesquisa, as técnicas utilizadas para sua obtenção e as etapas da pesquisa em que eles ocorreram, apresenta-se o QUADRO 1.

DESCRIÇÃO	MÉTODO	FASES
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	a) Resgatar aspectos históricos da empresa Modulados Vogue Ltda;	Entrevistas informais com ex-gestores e ex-funcionários da empresa
		Entre a primeira e segunda fase.
	b) Identificar as ações de um gestor de design que contribuíram para um posicionamento estratégico vantajoso da empresa;	Análise documental (fotos, <i>folders</i> , apostilas, agendas, revistas, anúncios comerciais)
		Segunda
		Pesquisa bibliográfica
		Primeira
	c) Identificar as ações de um gestor de design que propiciaram a mudança organizacional;	Análise documental
		Segunda
		Entrevista com ex-gestores
		Segunda
	d) Identificar as ações de um gestor de design que possibilitaram o direcionamento da marca;	Questionário com ex-funcionários
		Segunda
		Pesquisa bibliográfica
		Primeira
OBJETIVO GERAL	e) Definir as ações de um gestor de design no nível funcional ou tático que propiciaram ações no nível operacional.	Análise documental
		Segunda
		Entrevista com ex-gestores
		Segunda
		Questionário com ex-funcionários
		Segunda
OBJETIVO GERAL	Investigar a relação entre as ações desenvolvidas pelo gestor de design no nível funcional ou tático, que propiciaram a construção de uma gestão do design em uma empresa, contribuindo para um posicionamento estratégico vantajoso, propiciando a mudança organizacional e direcionamento da marca, com reflexos no design operacional.	Análise da pesquisa bibliográfica, dos documentos, das entrevistas e questionários efetuados com os ex-gestores e ex-funcionários.
		Terceira e Quarta

QUADRO 1 - RELAÇÃO OBJETIVOS X TÉCNICAS X ETAPAS
 FONTE- A autora (2012)

No entanto, em virtude das disponibilidades dos diferentes gestores e funcionários entrevistados e questionados, assim como no trabalho de Queiroz (2011), a trajetória não foi direta, mas com uma série de idas e vindas para conclusão das fases, principalmente por se tratar de uma pesquisa histórica baseada na história oral.

Com respeito à seleção dos participantes entrevistados e aos quais foram enviados os questionários, utilizou-se como requisito para participar desta pesquisa, ter sido funcionário da empresa Placas do Paraná S.A. no período de atuação da Divisão Vogue.

A seguir, apresenta-se como o método se desenvolveu a partir das suas técnicas.

2.1 ENTREVISTAS

As entrevistas foram divididas em duas etapas, conforme segue.

- Primeira etapa das entrevistas: Os participantes deveriam ter trabalhado ou colaborado de alguma forma na empresa Placas do Paraná S.A. no período de atuação da Divisão Vogue, para auxiliar no resgate histórico da empresa e da divisão.
- Segunda etapa das entrevistas: Os participantes deveriam ter sido funcionários da empresa Placas do Paraná S.A., mais especificamente, gerentes do departamento de desenvolvimento de novos produtos (Design) da Divisão Vogue.

A FIGURA 2 mostra como essas duas etapas aconteceram.

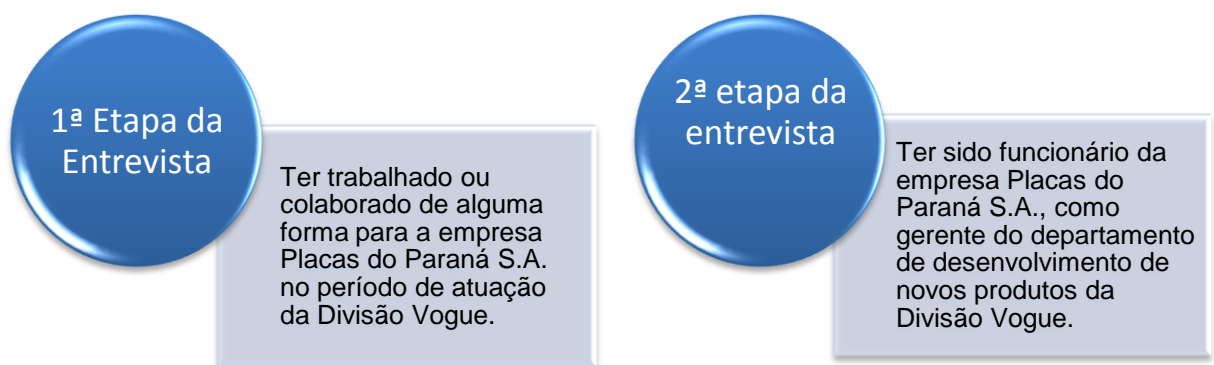


FIGURA 2- CRITÉRIO PARA AS FASES DA ENTREVISTA
FONTE – A autora (2012)

Para a primeira etapa, foram entrevistadas sete pessoas entre gerentes e funcionários da empresa Placas do Paraná S.A., no período de atuação da Divisão Vogue, que forneceram informações básicas para o início da pesquisa.

Para a segunda etapa, foram encontrados sete gestores, por intermédio das informações colhidas na primeira etapa das entrevistas, porém um deles não retornou o contato, reduzindo o número para seis gestores.

2.2 QUESTIONÁRIOS

Para responder ao questionário, o participante deveria ter trabalhado no departamento de desenvolvimento de novos produtos da Divisão Vogue no período de algum dos gestores entrevistados, como na FIGURA 3. A amostra ficou reduzida a seis pessoas, mesmo tendo encontrado quatorze pessoas, com a ajuda da primeira e segunda etapa das entrevistas, pois algumas delas tinham sido funcionárias da Divisão Vogue, porém não do departamento pesquisado e outras não responderam ao questionário.

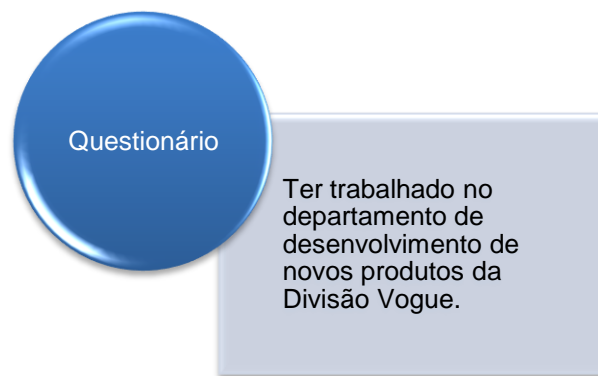


FIGURA 3 - CRITÉRIO PARA QUESTIONÁRIO
FONTE- A autora (2012)

Contudo, para o cruzamento dos dados obtidos pelas entrevistas, estabeleceu-se no mínimo um questionário respondido para cada gestor, ou seja, um ex-funcionário validando as respostas do seu gestor.

2.3 AMOSTRA

A seleção da amostra foi intencional, para representar um bom julgamento da população (SILVA; MENEZES, 2001) e por ser um estudo qualitativo, o seu tamanho não se definiu com antecedência, pois foi considerada suficiente quando o

conhecimento sobre o assunto se encerrou (KUPER; LINGARD; LEVINSON, 2008 apud QUEIROZ, 2011).

No QUADRO 2, apresentam-se os gestores entrevistados e os funcionários que responderam ao questionário.

GESTOR	FUNCIONÁRIO
Nelson Buchmann	Igor Flessak
Otto Glaeser	Virgínia B. Kistmann; Vivian F. Schloegel
Norbert Kleinschmidt	Virgínia B. Kistmann Edson Mafra (não se sentiu confortável para responder o questionário).
Martin Froesch	Edson Mafra (não se sentiu confortável para responder o questionário).
Guilherme Bender	Edson Mafra (não se sentiu confortável para responder o questionário).
Edson Laci Mafra	Jusmeri Medeiros; Ieda Westfal Tacla; Marcos Tararhuch
Jusmeri Medeiros	Marcos Tararhuch

QUADRO 2 - RELAÇÃO DE GESTORES E FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS

FONTE- A autora (2012)

Os questionários e entrevistas foram embasados na revisão da literatura, para obter os resultados esperados nesta pesquisa. Também se realizou uma pesquisa documental, para investigar documentos escritos ou não, referentes à empresa, que serviram para ilustrar as informações obtidas. Os dados foram todos tratados de forma qualitativa.

Por ser um tema exploratório, Alberti (2005) destaca a importância da utilização de um levantamento histórico dos dados, através de depoimentos com a história oral das pessoas, o que foi realizado em relação aos que participaram da Divisão Vogue. As entrevistas foram utilizadas para resgatá-la, por intermédio de depoimentos de ex-funcionários e ex-gestores do departamento de desenvolvimento de novos produtos. Com elas, foi possível averiguar e determinar as opiniões sobre os fatos.

2.3.1 Entrevistas

As entrevistas e questionários aconteceram em duas etapas, a primeira, com uma entrevista não dirigida e não estruturada, levando o entrevistado a falar sobre a empresa, possibilitando a obtenção de dados significativos que não se encontravam em fontes documentais (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Nesta etapa não foi imposta nenhuma restrição em relação ao tempo e divagações do entrevistado, adotando a técnica de entrevista não estruturada, pois a intenção era absorver o máximo de informações sobre o assunto, para nortear o início da pesquisa.

O contato com estas pessoas foi realizado a partir da rede de contatos da pesquisadora, pois muitas delas foram seus colegas de trabalho, ou indicadas por eles (QUADRO 3).

ETAPA	ENTREVISTADO	FUNÇÃO	NÚMERO DE ENTREVISTAS	DURAÇÃO	CONTATO
PRIMEIRA ETAPA EXPLORATÓRIA	Makoto Inoue	Gerente	Uma presencial	Uma hora	POR MEIO DA REDE DE CONTATOS
	Virgínia Kistmann	Designer	Uma presencial	Sempre que havia dúvida.	
	Jusmeri Medeiros	Designer / Gerente	Uma presencial	Uma hora	
	Nelson Buchmann	Gerente	Uma presencial	Uma hora	
	Martin Froesch	Gerente	Uma via e-mail, pois mora na Suíça.	E-mail	

QUADRO 3 - PRIMEIRA ETAPA DE ENTREVISTAS

FONTE- A autora (2012)

Em seguida, após coletar informações suficientes para começar a investigação, passou-se para a segunda etapa de entrevistas, seguindo um roteiro composto por questões básicas e semiestruturadas, porque segundo Triviños (1992), permite que o pesquisador atue, possibilitando a colocação de outras questões e que o entrevistado as responda com relevância. As entrevistas foram focadas, mas dando espaço para os entrevistados opinarem, reavaliando suas atitudes, por não correrem riscos na revelação de fatos comprometedores (ALBERTI, 2005). Elas foram aplicadas pessoalmente ou via e-mail, pois entre os entrevistados, dois moravam no exterior e outro não concordou em receber a pesquisadora, preferindo responder o roteiro por e-mail. As perguntas seguiram um roteiro (Apêndice 3), mas permitiram respostas abertas, podendo ser definida como qualitativa padronizada aberta, segundo Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006).

Essa etapa visou a oportunidade de conseguir impressões impossíveis só com a aplicação de um questionário e esperando atender aos objetivos da pesquisa, buscou-se informações relativas a experiência vivenciada pelos gestores

entrevistados. No caso das entrevistas via e-mail, a pesquisadora teve algumas dúvidas que tentou sanar também via e-mail ou telefone.

Os assuntos abordados nas questões delimitaram-se a partir da revisão de literatura da pesquisa, e os entrevistados, segundo Marconi e Lakatos (1996), foram pessoas que forneceram informações a respeito do assunto através de um diálogo profissional, utilizando para isso a história oral, uma vez que a divisão Vogue já encerrou suas atividades e pouco havia registrado sobre sua trajetória.

As entrevistas foram gravadas e fotografadas, com a permissão do entrevistado, que assinou um termo de compromisso (Apêndice 2). Elas foram presenciais e agendadas nos locais determinados pelos entrevistados, com a duração de aproximadamente uma hora, dependendo da evolução do assunto. No caso do entrevistado morar em outro país, elas ocorreram via e-mail. A ferramenta *skype* não pode ser utilizada, pelo fato dos entrevistados não fornecerem esta possibilidade para a pesquisadora. O contato (QUADRO 4) foi feito via e-mail ou telefone, sempre utilizando nomes da rede de contato da pesquisadora, para fazer o primeiro contato, pois se observou que, sem isso, os contatos não retornavam. Apenas um aconteceu via *facebook* (uma ferramenta da internet que permite o contato e interação entre pessoas), porém não obteve resposta.

ETAPA	ENTREVISTADO	FUNÇÃO	NÚMERO DE ENTREVISTAS	DURAÇÃO	CONTATO
SEGUNDA ETAPA EXPLORATÓRIA	Nelson Buchmann	Gerente	Uma presencial	1 hora	Por meio da rede de contatos
	Otto Glaeser	Gerente	Uma via e-mail	Vários e-mails	
			Uma presencial	30 minutos	
	Eng.Norbert Kleinschmidt	Gerente	Não respondeu	X	<i>Facebook</i>
	Martin Froesch	Gerente	Uma via e-mail	E-mail	Por meio da rede de contatos
	Guilherme Bender	Gerente	Uma presencial	3 horas	
	Edson Mafra	Gerente	Uma via e-mail	E-mail	
	Jusmeri Medeiros	Gerente	Uma presencial	2 horas	

Continuação do QUADRO 4 - SEGUNDA ETAPA DE ENTREVISTAS
FONTE- A autora (2012)

Essas entrevistas possibilitaram o esclarecimento dos objetivos e da principal pergunta da pesquisa. Também o uso da entrevista semiestruturada, permitiu identificar com mais facilidade os depoimentos similares. Elas foram transcritas e a seleção das partes relevantes foi destacada, assim como, o histórico de cada

entrevistado e encontram-se no Apêndice 6. Devido à característica histórica da pesquisa, alguns dados peculiares também foram colocados no trabalho, para registrar e ilustrar a história da empresa.

Em seguida, iniciou-se a análise das entrevistas (Capítulo 5), com a seleção dos trechos que respondem aos seus objetivos. Para isso, o seu roteiro (Apêndice 3) foi elaborado com base na literatura e dividido em duas partes, a primeira, com dados gerais dos entrevistados e da empresa e a segunda, com 19 perguntas abertas, baseadas na revisão de literatura.

As explicações do objetivo de cada pergunta da entrevista observam-se a seguir:

1) Como era o funcionamento do departamento de design na sua gestão?

Esta questão procurou investigar como cada gestor conduzia o seu departamento, e foi baseada no que diz Costa; Klöpsch; Mozota (2011), sobre o gerenciamento do departamento de design ter que organizar-se conforme seu desempenho e a sua inserção dentro da administração da empresa. Também buscou-se saber sobre a capacidade de buscar novas ideias para vencer a competição e se adaptar as ideias da concorrência (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011).

2. Qual eram a missão, visão e objetivos da empresa e do seu departamento?

Neste caso buscou constatar se a empresa tinha missão e metas claras e se eram adotadas por todos, baseada na constatação de Mintzberg (2006), que afirma que a empresa deve ter certeza dos valores que quer implantar e em Costa; Klöpsch e Mozota (2011), que afirma que o design deve ser incorporado nas metas para fazer parte do design estratégico, e também deve estabelecer políticas e planejamentos com o de familiarizar tanto os gerentes com o design, como os designers com a gestão, aplicando técnicas dentro da corporação a fim de colaborar para obtenção dos seus objetivos.

Baseou-se também, no conceito de Costa; Klöpsch e Mozota (2011), de que a governança corporativa determina a meta de uma empresa, estabelecendo os interesses e como eles serão atendidos e que as metas de gerenciamento do departamento de design devem ter o seu desempenho integrado aos procedimentos

da empresa. Por isso, o foco da missão de gestão de design será diferente para cada empresa (BLAICHE; BLAICHE, 1993).

Porém, a lógica entre a missão e o papel do design na estrutura da empresa é essencial e sua meta deve se desenvolver num ambiente favorável para a prática do design devendo ter uma política global que combine com a estratégia da empresa (COSTA; KLÖPSCH e MOZOTA, 2011).

3. O departamento (a empresa) tinha alguma estratégia competitiva?

Esta questão procurou investigar com era o comportamento do gestor e suas ações para conseguir competir com a concorrência, e foi baseada em Pereira, Braghini e Kovaleski (2008), que dizem que a estratégia se relaciona diretamente ao posicionamento competitivo, definindo as metas, avaliando o mercado e os pontos fracos e fortes, evitando riscos para o investimento, e por isso, qualquer ação competitiva tem a finalidade de conseguir uma situação privilegiada em relação aos concorrentes, mas não elimina a concorrência. E também observou-se se é uma estratégia era imposta ou construída (COSTA; KLÖPSCH e MOZOTA, 2011).

4. Quais eram as empresas concorrentes da Modulados Vogue na sua gestão?

Esta questão procurou observar quantas empresas concorriam com a Vogue, vendendo produtos similares aos seus no mercado e foi embasada em Costa; Klöpsch; Mozota (2011), que afirma que o posicionamento de design é quase uma guerra, tendo que buscar novas ideias para vencer a competição e adaptar rapidamente as ideias da concorrência.

5. Como era o relacionamento com seus funcionários?

Esta questão abriu um espaço para o gestor pensar como era o seu comportamento em relação aos seus funcionários, baseada na ideia de que as pessoas que formam a equipe de gestão estabelecem laços estreitos que refletem no desempenho das pessoas e nos resultados do negócio da empresa (SEBRAE, 2010). Além disso, buscou verificar se a liderança foi capaz de conquistar colaboradores, uma vez que eles são os responsáveis pelas conquistas de resultados e também observar se o sucesso foi conseguido através da inspiração que o gestor ofereceu aos indivíduos de seguirem sua liderança, e se a liderança foi conquistada mais em função do respeito que de cargos hierárquicos, pois muitos

gerentes não são líderes de verdade e vice-versa (CANDEIA; ALMEIDA; SILVA, 2010)

6. Os seus funcionários participavam de cursos de especialização dentro ou fora da empresa e reconhecia o trabalho dos funcionários?

Com esta questão o objetivo era investigar se a empresa reconhecia e investia na capacitação de seus funcionários para melhorar a qualidade dos trabalhos, baseando-se na afirmação de Amabile e Kramer (2010), de que os gerentes entendem que o fator de maior motivação de seus subordinados é o reconhecimento pelo bom desempenho no trabalho.

7. Os seus funcionários sabiam quais eram os objetivos e a importância do trabalho que desenvolviam na empresa?

Esta questão procurou avaliar se o gestor esclarecia seus funcionários da importância do trabalho que faziam, confirmando o conceito de Casela, Kistmann e Santos (2002), de que a empresa que aplica a gestão da gerência ao chão de fábrica, transforma seu sucesso em uma meta comum à todos, onde os gerentes têm a responsabilidade de todas as ações conforme a necessidade.

8. A empresa tinha posicionamento inovador em relação ao mercado?

Nesta questão a pesquisadora pretendeu descobrir se o perfil da empresa era inovador, diferenciando-a das demais empresas do mercado, tanto em estratégia, como no seu produto e atitudes, embasado em Costa, Klöpsch e Mozota (2011), que afirmam que o design em um nível estratégico define as atribuições do design buscando a inovação e demonstrando a identidade. Também buscou entender se o posicionamento da empresa em relação a inovação era radical ou incremental, conforme a opinião sobre esse assunto segundo Nascimento, Yu e Sobral (2008) que admitem que a inovação incremental não oferece grandes desafios para empresa, no entanto, a radical é responsável por grandes mudanças.

Ainda procurou observar a existência de um sistema interativo de inovação, que segundo Conde e Jorge (2003), a partir da década de 80 surgiram com a combinação da interação da empresa com outras empresas, deixando evidente a importância da interatividade com as diversas áreas, para a inovação nas diversas fases do processo. Considerou, além disso, se as habilidades organizacionais, a identificação de oportunidades e o desenvolvimento de competências foram mais

importantes do que as ações puramente técnicas.

9. Havia preocupação em conhecer os pontos fracos / fortes para melhorar o processo de trabalho?

Esta questão procurou entender se o gestor tinha interesse no *feedback* do produto e na opinião do usuário para avaliar e melhorar o seu desempenho, baseado na opinião de Pereira, Braghini e Kovalesski (2008), de que uma atuação estratégica tem relação a uma posição competitiva, determinando o que não fazer e as metas para alcançar objetivos previamente estabelecidos, analisando as oportunidades e ameaças do mercado, assim como os pontos fracos e fortes da empresa, a fim de evitar riscos de investimentos. Assim, como também afirmam Casela, Kistmann e Santos (2002), buscou-se verificar se uma empresa de sucesso deve ficar próxima do cliente, apoiando sua produtividade focada no lado humano, com uma estrutura simples e flexível e uma gestão rigorosa, além de ter vantagens competitivas e objetivos claros, reconhecendo sua posição no mercado e seus pontos fracos e fortes para ter condições de oferecer produtos inovadores.

10. Havia preocupação com a qualidade nos processos de trabalho?

Esta questão teve a intenção de avaliar se o departamento se preocupava com a qualidade e mantinha um padrão de qualidade no desenvolvimento dos trabalhos, baseada na informação de Fascioni (2008), que afirma que a administração durante a década de 80 e 90 era fanática pela qualidade total, para garantir a confiança e o desempenho de um produto ou serviço.

11. Como era a comunicação do departamento de design com o restante da empresa?

Esta questão teve o objetivo de observar a opinião de cada gestor sobre como era o seu acesso aos outros departamentos da empresa, indo de encontro ao que diz Costa, Klöpsch e Mozota (2011), de que a comunicação fica mais fácil se tiver o apoio dos gerentes e demonstrar que o design não é difícil de gerenciar quando se tem o apoio em todos os níveis da empresa. E também, baseando-se no conceito de Costa, Klöpsch e Mozota (2011), que diz que a integração do design no processo da empresa pode acontecer por meio do newsletter da empresa, um boletim, um site que possa ser acessado por toda a empresa.

12. Qual era o papel do gestor de design dentro da empresa e departamento?

Esta questão pretendia coletar informações sobre as ações que o gestor de design desempenhava dentro do seu departamento, baseando-se na informação de que a estrutura de um departamento de design fica cada vez mais complexa dentro de uma empresa, com atividades administrativas tradicionais e específicas, além disso, definir estratégias junto à empresa, a coordenação da estratégia de design com o marketing, a inovação e a comunicação, além de difundir a estratégia de design no momento da sua implementação na empresa (COSTA; KLÖPSCH e MOZOTA, 2011).

13. A empresa recebeu algum prêmio ou participou de feiras na sua gestão para mostrar produtos para o mercado?

Esta questão permitiu que a pesquisadora observasse quais as estratégias para tornar o produto conhecido no mercado, baseada em (COSTA; KLÖPSCH e MOZOTA, 2011), que receber prêmios pode ser uma forma de mensurar o sucesso do produto.

14) Como era o processo de criação de um novo produto?

Esta questão teve o objetivo de demonstrar como o departamento agia na criação de um novo produto, baseada em que se deve seguir um *briefing*, e para alcançar o sucesso deve-se ter uma equipe multifuncional e a integração do design desde a etapa inicial do projeto (COSTA; KLÖPSCH e MOZOTA, 2011).

15. Qual era o nível de colaboração com os parceiros externos da empresa, ou seja, haviam boas parcerias?

Esta questão procurou observar qual era o nível de colaboração no departamento de design, entre parceiros internos e externos, baseada no que afirma Costa, Klöpsch e Mozota (2011), que o trabalho em grupos multidisciplinares canalizam a inovação e o envolvimento coletivo do design no projeto.

16. Havia preocupação com a opinião do usuário para melhorar o desenvolvimento de novos produtos?

Esta questão tinha como objetivo saber o *feedback* do cliente mas acabou sendo sombreada pela questão 9, porque os entrevistados responderam a mesma coisa.

17. Como era a comunicação externa da empresa?

Esta questão procurou investigar como os produtos da Modulados Vogue foram mostrados para o público consumidor e quais os instrumentos utilizados para isso, relacionando-se ao design gráfico que gera a comunicação interna e externa das empresas e as ferramentas de marketing relacionadas ao *branding*, ou identidade corporativa, abrangendo o material de atendimento aos clientes, o material impresso e o nome da empresa (FASCIONI, 2006).

18. Quais foram os principais produtos da empresa na sua gestão?

Esta questão procurou investigar como foi a atividade dos gestores e da empresa quanto ao desenvolvimento de novos produtos, considerando que segundo Costa, Klöpsch e Mozota (2012), a diferenciação mais notada em um projeto é a da marca, porém pode-se definir um produto através de seus aspectos funcionais e simbólicos, bem como pelo seu impacto emocional, onde o posicionamento pode ser estético, ansiando ser diferente e copiando marcas líderes de mercado. Devido a mudanças nos anseios do consumidor, as segmentações tradicionais são postas em dúvida, como: estilo de vida, idade, posição social ou profissional, sugerindo-se então, uma segmentação por nicho (mini segmento) (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011): "O design eleva o nível do produto e seu desempenho" (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011, p: 237).

19. Quais as principais mudanças que a empresa sofreu na sua gestão?

Esta questão procurou investigar por quais as situações que o departamento de desenvolvimento de novos produtos passou durante a atuação da Divisão Vogue e deu a liberdade para o gestor contar algum fato interessante que ocorreu no seu período de gestão.

Foram observadas algumas desvantagens na utilização da entrevista, a demora por ser aplicada individualmente, além da distância da localização das pessoas, tornou a operação mais difícil. Também em um dos casos, observou-se a insegurança nas respostas por não ser anônima. Por outro lado, o uso do roteiro durante a entrevista, permitiu a comparação das respostas dos entrevistados às mesmas perguntas (MARCONI; LAKATOS, 1996). Para isso, as respostas foram relacionadas aos objetivos da pesquisa (FIGURA 4).

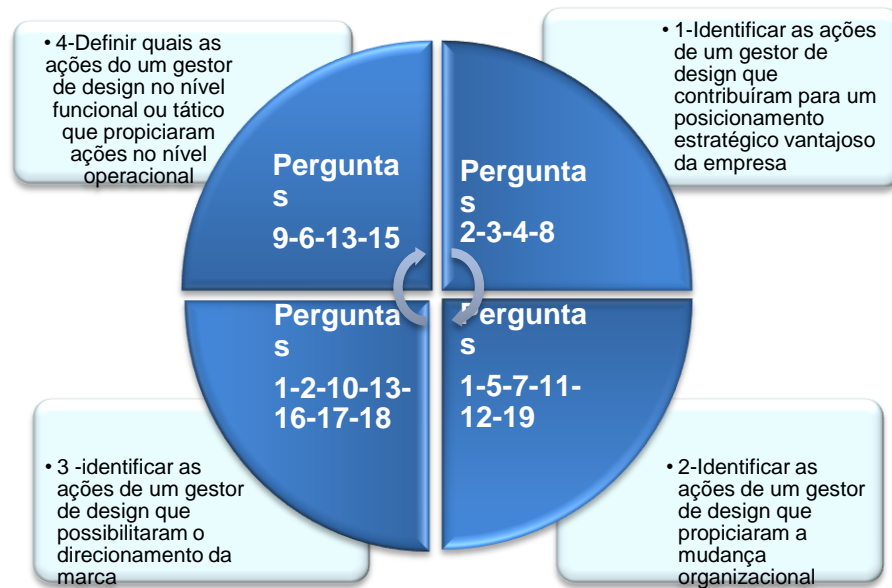


FIGURA 4 – RELAÇÃO PERGUNTAS ENTREVISTA x OBJETIVOS
FONTE- A autora (2012)

As questões que não aparecem no esquema acima correspondem a assuntos gerais da empresa.

2.3.2 Questionários

Por se tratar de uma pesquisa histórica com pouco registro sobre a empresa estudada, impossibilitou a utilização somente da revisão de literatura para cruzar os dados, portanto, decidiu-se enviar um questionário para os ex-funcionários do departamento de desenvolvimento de novos produtos (design), que foram citados nas entrevistas. No entanto, em muitos casos, seus nomes ou sobrenomes não foram lembrados. Contudo, a maioria deles foi encontrada por intermédio de outros funcionários, através de e-mail. Em razão disto, alguns questionários foram enviados para pessoas que não trabalharam no departamento pesquisado, mas mesmo assim, aproveitaram-se as respostas para enriquecer o levantamento histórico e comparar o departamento pesquisado com os outros da Divisão Vogue.

De posse dos nomes com os sobrenomes, iniciou-se a busca pelas pessoas que responderiam o questionário e o instrumento utilizado para isso foi o *facebook*, que se mostrou eficiente para este objetivo. Assim que eram encontradas, mesmo sem a certeza de se tratar da mesma pessoa, mandava-se uma mensagem

explicando a razão do contato e já anexando no texto o *link* do questionário, que foi elaborado com a ferramenta Google docs.

Porém, esta foi uma etapa difícil, pois, várias mensagens foram ignoradas porque os destinatários não conheciam o remetente. Nesse caso, diversas mensagens foram enviadas até se obter uma resposta e ainda assim, somente após a pesquisadora utilizar o nome de pessoas conhecidas em comum. Mesmo assim, alguns demoraram a responder e só retornaram após várias mensagens serem reenviadas.

Como foi mencionado anteriormente, o questionário foi elaborado com o auxílio da ferramenta Google Docs, que envia as perguntas diretamente no corpo do e-mail do questionado, facilitando as respostas, que são compiladas pela própria ferramenta e apresentadas em um relatório. No entanto, algumas pessoas não conseguiram enviar o questionário desta maneira, apesar deste problema não ter sido detectado no teste piloto, que se mostrou muito simples de responder. Então, após contato com os que não conseguiram enviar através da ferramenta, decidiu-se mandar diretamente para os respectivos e-mails, forçando a pesquisadora a fazer manualmente a compilação dos dados, invalidando a ferramenta.

O QUADRO 5 detalha o processo dos contatos realizados.

Nome	Gerente	Data que enviou	Respondeu	Meio de Contato	Departamento de Design
Vivian Schloegel	Otto Glaeser	3/7/2012; 19/8/2012; 26/8/2012	SIM	Rede de contatos	SIM
Acyr Chinasso	Otto Glaeser e Guilherme Bender	3/7/2012; 19/8/2012	SIM	<i>Facebook</i>	NÃO
Suzete F.Mengatto	---	01/7/2012	SIM	Rede de contatos	NÃO
Jusmeri Medeiros	Edson Mafra	3/7/2012	SIM	Rede de contatos	SIM
Marilzete Nascimento	---	3/7/2012; 10/7/2012; 19/8/2012	SIM	Rede de contatos	NÃO
Virgínia Kistmann	Otto Glaeser e Norbert Kleinschmidt	26/6/2012	SIM	Rede de contatos	SIM
Maria Odete Moritz	Otto Glaeser	3/7/2012	NÃO	<i>Facebook</i>	SIM

QUADRO 5 - QUESTIONÁRIOS ENVIADOS (Continua)

FONTE- A autora (2012)

Pedro Ivo Sartori	Nelson Buchmann	3/7/2012	NÃO	<i>Facebook</i>	SIM
Igor Flessak	Nelson Buchmann	3/7/2012; 19/8/2012; 5/9/2012	SIM	Rede de contatos	SIM
Ieda C. W.Tacla	Edson Mafra	10/7/2012; 19/8/2012; 2/9/2012; 16/9/2012	SIM	<i>Facebook</i>	SIM
Paulo Colodel	Otto Glaeser	16/9/2012	NÃO	<i>Facebook</i>	SIM
Marcos Tararhuch	Jusmeri Medeiros	20/10/2012	SIM	<i>Facebook</i>	SIM
Virgínia Kistmann	Otto Glaeser e Norbert Kleinschmidt	26/6/2012	SIM	Rede de contatos	SIM
Luis R. Panchihak	Edson Mafra; Jusmeri Medeiros	16/9/2012	NÃO	<i>Facebook</i>	SIM
Edson Mafra	Nelson Buchmann; Otto Glaeser; Guilherme Bender	10/11/2012	NÃO	Rede de contatos	SIM

QUADRO 5 - QUESTIONÁRIOS ENVIADOS (Continua)

FONTE- A autora (2012)

As perguntas do questionário (Apêndice 4) foram divididas em duas partes, a primeira com a apresentação da pesquisa e da pesquisadora, o motivo do envio do mesmo, bem como o esclarecimento quanto ao seu preenchimento, além de perguntas sobre os dados pessoais dos questionados, como, nome, e-mail, formação profissional, período em que trabalhou na empresa, se era contratado e as funções que ocupou na empresa, quem foi seu gerente, quantas pessoas trabalhavam no seu setor, onde trabalhou anteriormente e depois de sair da empresa e qual a contribuição da empresa na sua vida profissional.

Na segunda parte, abordou questões seguindo o mesmo tema das entrevistas, que foram relacionadas com os objetivos da pesquisa (FIGURA 5), para facilitar a análise das respostas posteriormente.

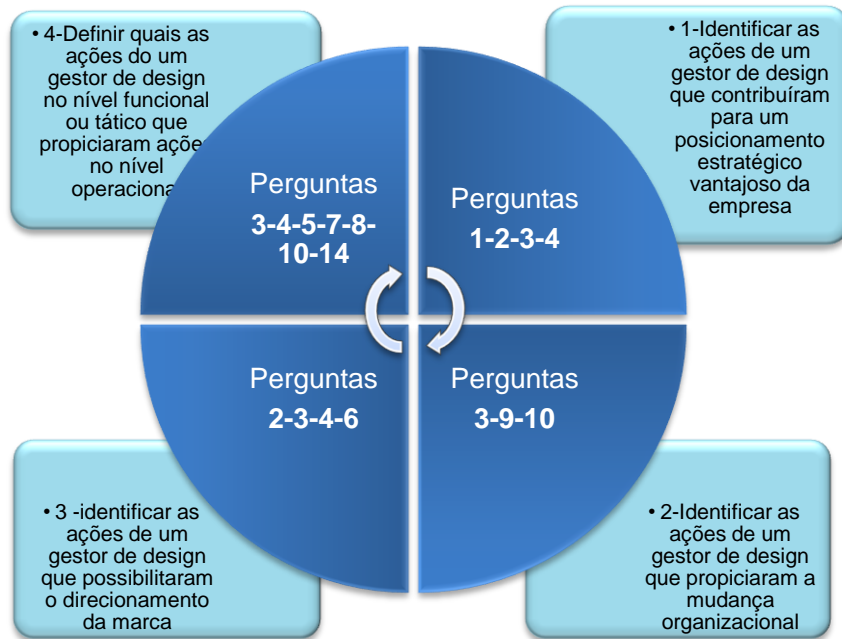


FIGURA 5 - RELAÇÃO QUESTIONÁRIO x OBJETIVOS
FONTE – A autora (2012)

Segundo Marconi e Lakatos (1996), o questionário utilizou perguntas abertas, tricotômicas e de múltipla escolha:

- Pergunta aberta:

- Como a Modulados Vogue contribuiu para o seu crescimento profissional?

Utilizadas na primeira parte do questionário, para resgatar dados gerais do respondente.

Já, as perguntas tricotômicas e de múltipla escolha, fizeram parte da segunda parte do questionário e estão relacionadas aos temas da revisão da literatura da pesquisa e as perguntas da entrevista:

- Pergunta tricotômica:

2) A evolução da estratégia da empresa acontecia de que forma:

- () por acaso
- () de forma proposital
- () OUTRO:

- Pergunta de múltipla escolha:

4) Assinale o que diferenciava os produtos da Modulados Vogue dos outros similares à venda no mercado: (Marque uma ou mais questões)

- () não havia produtos similares.
- () o design do produto.
- () o material utilizado para a sua fabricação e montagem.
- () a maneira como era comercializado.
- () a maneira como era transportado e armazenado.
- () a qualidade do produto.
- () o atendimento pós-venda.
- () OUTRO:

2.3.3 Pré-teste

Antes da aplicação do questionário e da entrevista, fez-se um pré-teste para validar o grau de dificuldade das perguntas e o tempo de aplicação do questionário e das entrevistas. Também se verificou a relevância com o assunto pesquisado e o entendimento das questões (MARCONI; LAKATOS, 2001).

Como os assuntos eram específicos sobre a Modulados Vogue, o teste foi aplicado a uma ex-funcionária e gerente do departamento de desenvolvimento de novos produtos da empresa pesquisada. Como resultado, observou-se que o tempo gasto para a aplicação da entrevista foi de uma hora e para o preenchimento do questionário de 15 minutos. As perguntas foram de fácil compreensão tanto na entrevista, como no questionário, porém, na entrevista foi possível explicá-las. Já para o questionário, não houve interferência da pesquisadora, devido ao texto ser autoexplicativo, pois seria enviado por e-mail. Ao final do teste, foi sugerida a colocação da opção 'outros' para cada pergunta do questionário, caso houvesse interesse do respondente de complementar a resposta.

2.4 PESQUISA DOCUMENTAL

Para o levantamento de dados utilizou-se também a pesquisa documental, por meio de arquivos particulares dos entrevistados, com fontes escritas ou não, fotografias, *folders*, apostilas e também uma agenda de trabalho com anotações (FIGURA 6), que segundo Marconi e Lakatos (1996) podem ser consideradas importantes por apresentarem o fato escrito na linguagem daqueles que o vivenciaram.

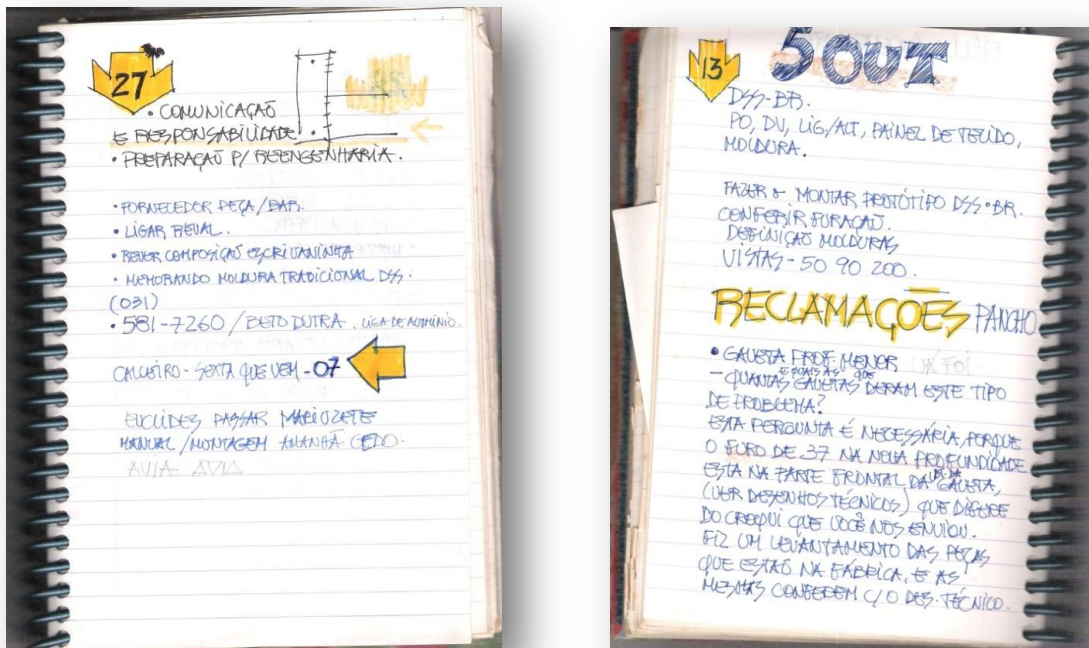


FIGURA 6 - AGENDA DE JUSMERI MEDEIROS
FONTE- A autora do acervo de Jusmeri Medeiros (2012)

Além disso, foi feita uma pesquisa em revistas de decoração que circulavam entre os anos de 1967 e 1996, como Casa Cláudia (FIGURA 7), pertencente ao acervo da Biblioteca Pública do Paraná. Constatou-se que a maior incidência de reportagens e anúncios comerciais destacando a empresa, aconteceu entre os anos de 1976 a 1977.



FIGURA 7 - REVISTAS PESQUISADAS
FONTE- A autora (2012)

No entanto, estes documentos não foram analisados, serviram apenas para ilustrar o texto da pesquisa.

2.5 MÉTODO PARA A ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Na pré-análise foi organizado o material coletado, baseando – se na delimitação das questões analisadas, para formar o conteúdo da pesquisa e a análise das respostas das entrevistas foi feita adaptando a técnica de análise de conteúdo, categorizando os temas para fazer analogias e verificar as diferenças nas respostas usando como base Bardin (2010).

Para a exploração do material, foram definidos os temas das respostas das entrevistas (QUADRO 6).

TEMA
Posicionamento estratégico
Mudança organizacional
Direcionamento da marca.
Ações do Nível funcional Que propiciaram ações no nível operacional

QUADRO 6 - ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS
FONTE - A autora (2012)

Utilizando os mesmos temas, as respostas foram agrupadas e posteriormente relacionadas com as respostas dos questionários, fazendo uma triangulação entre elas, com a finalidade de confrontar a opinião dos gestores e dos seus respectivos funcionários. Segundo Kopinak (1999) e Meijer, Verloop e Beijgaard (2002) apud Medeiros (2012), a triangulação é a combinação de informações, para verificar se há convergência e consequentemente, maior validade nas respostas obtidas.

Para facilitar a triangulação dos dados obtidos nas entrevistas e questionários para posterior validação dos mesmos, organizou-se um quadro (Apêndice 5), com as respostas dos questionários relacionadas com as entrevistas, e do objetivo que se pretendia alcançar.

O QUADRO 7 exemplifica o procedimento adotado para relacionar as perguntas do questionário enviado por e-mail, com a pergunta da entrevista realizada presencialmente. No exemplo apresentam-se as perguntas 1, 2 e 3 do questionário que estão associadas à pergunta dois das entrevistas. As outras associações estão detalhadas no Apêndice 5. O resultado desse cruzamento gerou o mapa conceitual apresentado no Apêndice 8.

PERGUNTA E RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO ENVIADO			PERGUNTA E RESPOSTA DA ENTREVISTA PRESENCIAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
Perguntas	1	Respostas	A pergunta 2 da entrevista está diretamente associada às perguntas 1, 2 e 3 do questionário	Responde ao 1º Objetivo
	2			
	3			

QUADRO 7 - EXEMPLO DE CRUZAMENTO DE DADOS DO QUESTIONÁRIO VERSUS ENTREVISTA.

FONTE- A autora (2012).

Muitas questões do questionário também respondiam a vários objetivos, que são mostradas no mapa conceitual e serviram como aprofundamento da pesquisa.

O Capítulo 3, a seguir, apresenta a revisão de literatura na qual se fundamentaram os conteúdos, para serem abordados nas perguntas do questionário e entrevista aos gestores e funcionários da Modulados Vogue.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta o móvel modulado, no que se refere aos aspectos conceituais, e descreve o design do mobiliário no Brasil e no mundo, no período de atuação da empresa estudada (1967-1996), focando o uso da chapa de madeira aglomerada como principal matéria-prima na fabricação do sistema modulado, bem como os dispositivos necessários para a sua fixação. Também discute aspectos da gestão de design e a liderança, com o objetivo de introduzir a pesquisa histórica apresentada no próximo capítulo.

3.1 MÓVEIS MODULADOS

O conceito de modularidade se aplica de diferentes formas e por isso encontram-se várias definições, como dar a possibilidade de crescer para melhorar suas funções, substituir uma parte sem afetar o móvel em geral e ser montado de diferentes maneiras. Sem dúvida, os fabricantes deste tipo de móveis o chamam de modulares, inclusive devido à capacidade que tem de substituir uma peça por outra exatamente igual em caso de estrago. (ARANGO; LONDÖNHO; TURRIAGO, 2006).

No ramo do mobiliário, modulado é a ligação de várias peças que se complementam para compor um móvel, e o sistema modulado é a forma de explicar o funcionamento de armários, estantes, cozinhas, etc., porque compõem as partes que montam um todo, em que um sistema pode ser definido como uma série de partes que se comunicam para alcançar um fim determinado (MENDONÇA, 1972 apud KISTMANN; MENGATTO, 2010).

Segundo Kistmann e Mengatto (2010), esses sistemas podem se apresentar como peça com peça (modulado) e o corpo com corpo (componível), com as seguintes características:

- a) Peça com peça: Suas peças devem se combinar para montar o maior número de opções possíveis e em quantidade racional, preenchendo qualquer espaço disponível.
- b) Corpo com corpo: Tem laterais duplas e ocupa muito espaço para armazená-lo.

Ainda conforme Kistmann e Mengatto (2010), o sistema modulado no design de móveis é utilizado em função das dimensões verticais (variações de alturas), horizontais (variações de larguras) e profundidades (variando conforme os múltiplos de 32 m), usando as furadeiras múltiplas, que agilizam o processo permitindo montagens diferentes com isso criando o novo sistema de furação de chapas, popularmente denominado sistema 32 mm (KISTMANN; MENGATTO, 2010).

Além disso, as chapas de aglomerado não podiam utilizar os métodos tradicionais de construção de móveis, demandando um novo sistema de fixação e montagem das peças. Essa necessidade de utilização de novos dispositivos de montagem levou à aplicação do sistema de furação 32 pela empresa Hettich, fabricante de ferragens e acessórios para mobiliário (HETTICH, 2012), que facilita a fixação das inúmeras ferragens disponíveis para unir as partes do móvel, como se vê na FIGURA 8, a seguir.

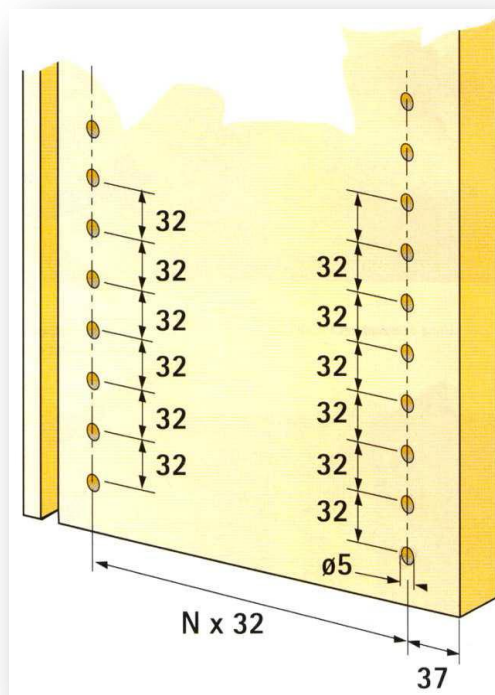


FIGURA 8 - SISTEMA 32 mm

FONTE- A autora adaptado de Davelers (2011); Hettich (2012)

Assim, as ferragens ficam distantes verticalmente a 32 milímetros de distância.

3.1.1 O móvel em chapa de madeira aglomerada

Conforme Bernardi (2006), a primeira fábrica de aglomerado instalou-se nos Estados Unidos em 1905, onde se desenvolveram experiências e com elas a fabricação de máquinas para a indústria de madeira aglomerada em todo mundo.

Porém, publicações técnicas de 1887 demonstram que já havia a preocupação com o destino dos resíduos de madeira que ocupavam muito espaço e interiores das serrarias, trazendo ideias para o aproveitamento dos restos de madeira em tábuas ou chapas. Com isso, a produção de chapa de madeira aglomerada, teve sua produção expandida e também desenvolvida na Alemanha (CARNOS, 1988 apud BERNARDI, 2006).

O panorama do desenvolvimento da indústria de chapas de madeira aglomerada pode ser observado no QUADRO 8, desenvolvido por Wilhen Klauditz (SENAI apud BERNARDI, 2006), diretor do Instituto de Pesquisas de Madeiras, na Escola Superior de Braunshweig, na Alemanha, com o auxílio do professor F. Kollm, técnico madeireiro de fama mundial.

ANO	ACONTECIMENTO
1905	Foi instalada nos Estados Unidos, uma fábrica piloto, idealizada por Watson, no sistema então denominado de Flaceboard.
1918	Beckman tentou transformar serragem em chapas.
1926	Freudenberg tentou o mesmo que Beckman.
1933	Foi instalada nos Estados unidos a primeira fábrica que conseguiu produzir madeira aglomerada na espessura de 3,2 mm.
1935	Neumayer registrou uma patente com sugestões para a produção de chapas multiplacadas.
1936	A. Pfohl registrou a primeira patente com indicações quase exatas sobre a fabricação de chapas a partir de lascas cortadas de tamanhos pré- determinados, com a adição de aglomerante. O processo não evoluiu.
1938	Nos estados Unidos foi instalada uma fábrica no sistema Pfohl e na Alemanha iniciava-se a produção de madeira aglomerada fenólica.
1941	Foram fabricadas na Alemanha, com bases industriais, as primeiras chapas, utilizando-se serragem e sobras da indústria de compensados, rudimentarmente triturados.
1942	Foram produzidas industrialmente cerca de 500.000 m de chapas.
1943	Foram montadas as primeiras usinas segundo os planos traçados por Fahrni, que patenteou o sistema Novopan.

QUADRO 8 - CRONOLOGIA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA AGLOMERADA (Continua)
Fonte: A autora adaptado de Senai apud Bernardi (2006)

1947	A fabricação de chapas sofreu considerável estagnação após o término da segunda guerra mundial, devido, em grande parte, às dificuldades na obtenção de aglomerante e da própria madeira.
1949	Com o desenvolvimento da produção de resinas sintéticas adesivas, a fabricação de chapas aglomeradas foi reativada, notando-se o interesse dos fabricantes de máquinas que começaram a oferecer ao mercado cortadores de partículas, secadores, peneiras, prensas hidráulicas especiais e outros equipamentos necessários para o beneficiamento da madeira e confecção de chapas artificialmente.
1952	Chegaram aos usuários, na Alemanha, as primeiras chapas destinadas à indústria moveleira.
1958	Deste período até os dias atuais, a produção mundial de chapas de madeira aglomerada vem aumentando de maneira impressionante.
1966	É instalada a primeira fábrica de madeira aglomerada no Brasil (Curitiba-Paraná)
2002	É criada a primeira norma técnica brasileira para chapas de madeira aglomerada NBR 14.810.

Continuação do QUADRO 8 - CRONOLOGIA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA AGLOMERADA
 Fonte: A autora adaptado de Senai apud Bernardi (2006)

Por ser um produto pouco conhecido dos fabricantes de móveis, no Brasil não houve interesse inicial por sua utilização, pois se acreditava que as chapas de madeira aglomerada eram papelão endurecido, sem resistência para a fabricação de móveis, preconceito sofrido em razão da sua aparência. Por isso essa matéria prima, foi utilizada inicialmente somente por alguns, que já a conheciam de seus países de origem, ou por terem visto o seu emprego em feiras no exterior, assim como através de leitura técnica de publicações estrangeiras. (BERNARDI, 2006). Sob esse aspecto, destaca-se a contribuição de INOUE (2010), que afirma que a primeira fábrica de chapas de madeira aglomerada foi projetada para atender à empresa Móveis Cimo, com sede em Rio Negrinho, mas que, considerando o investimento inadequado aos seus objetivos, desistiu do investimento, sendo esse mais tarde passado para os empresários Orlando Kaesemodel e Manfredo Cominese, originando a empresa Placas do Paraná.

Para Arruda (1997 apud BERNARDI, 2006), a nova tecnologia que a chapa de madeira aglomerada trouxe, ocasionaram na indústria moveleira brasileira mudanças intensas e profundas em relação às décadas anteriores. Elas transformaram os conceitos e processos de fabricação, pois a madeira maciça estava se tornando difícil de conseguir pelo alto custo e dificuldade de oferta.

Pelas suas características próprias, as chapas de madeira aglomerada influenciaram então o design de mobiliário em geral, demandando ferragens e dispositivos de montagem específicos (FIGURA 9).

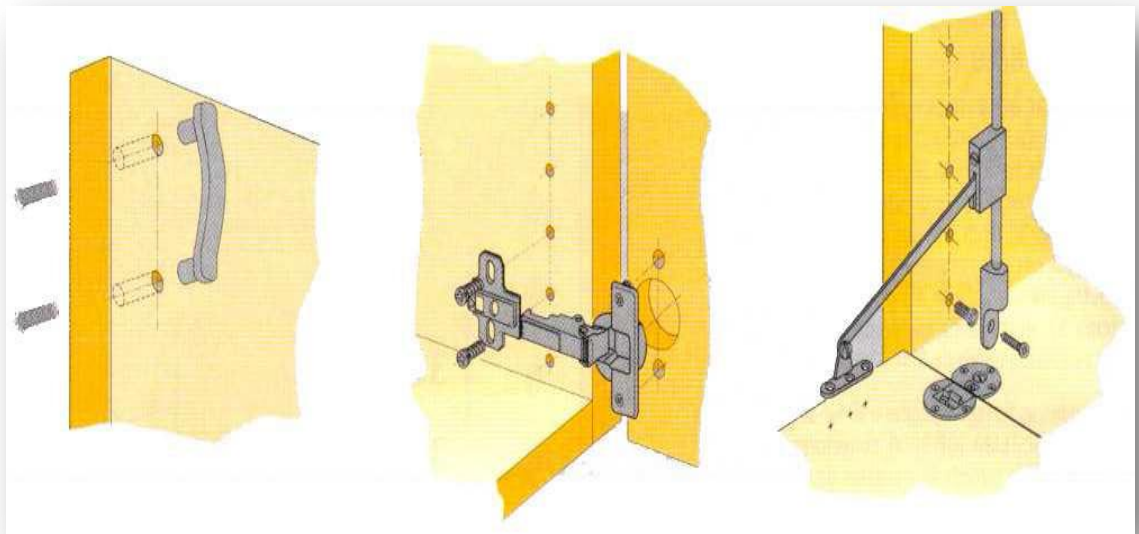


FIGURA 9 - EXEMPLO DE DISPOSITIVOS
FONTE - Kistmann; Mengatto (2010)

3.1.2 O móvel modulado no mundo

O sistema de móveis modulados foi primeiramente idealizado em 1912, pela empresa de Ervin Behr, na Alemanha. O conceito oferecia móveis seriados, de baixo custo e alta qualidade. Porém, somente em 1921 é que a empresa oferece sua primeira grande inovação em termos de projeto, com o primeiro sistema de móvel modulado desenvolvido em parceria com o designer Franz Schuster, cujos modelos podem ser observados atualmente no Museu Bauhaus em Berlim (DECOPEDIABETA, 2011), como se observa na FIGURA 10.



FIGURA 10 - MÓVEIS BEHR
FONTE- Decopedia Beta (2011)

Alguns anos depois, em 1927, também na Alemanha, surge no mercado, o sistema modular de gabinetes, com os quais os consumidores possuíam a possibilidade de compra de móveis individualmente (FIGURA 11), um a um (FORMGUIDE, 2011).

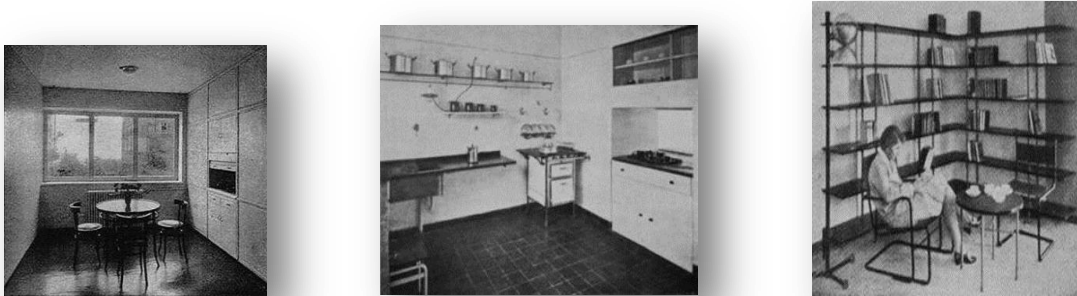


FIGURA 11 - MÓDULOS NA ALEMANHA 1927
FONTE - Do porto e não (2011)

Mas a busca por novas soluções neste sentido não parou por aí. No final dos anos 50, Hans Gugelot desenvolveu um sistema de mobiliário para dormitório, com o objetivo de conscientizar sobre os estilos de uma nova tendência no modo de vida. A proposta era de que o consumidor pudesse organizar a sua própria orientação da habitação. O sistema tinha como intuito passar a seguinte mensagem: Você pode mobiliar o apartamento inteiro utilizando um único programa de mobiliário modular, desenvolvido a partir de uma unidade de medida de 125 mm (FIGURA 12), tornando possível produção industrial (FORMGUIDE, 2011).



FIGURA 12 – GABINETE MODULAR 125 mm DE HANS GUGELOT
FONTE - Formguide (2011)

Outra inovação no design de móveis modulados ocorreu em 1956, com um novo

lançamento da empresa Behr, a linha de móveis BMZ¹, um sistema de móveis de automontagem, que ficou em produção até 1980 (DECOPEDIA BETA, 2011).

Na década seguinte, de 1960, a empresa dos irmãos Wiedenbrück Lübke, especializada na fabricação de móveis para dormitório, diante de uma grave crise, teve como idéia de fazer um guarda-roupa com infinitas possibilidades de montagem. O designer Walter Müller e sua equipe desenvolveu um novo conceito de armário com um sistema simples, com poucas peças, porém com grande variação de montagem, que foi ofertado ao Sr. Leo Lübke. Sensível a novas ideias e entendendo o potencial comercial do conceito, o empresário aceitou o desafio. Esse sistema foi responsável por alavancar a empresa Interlübke e torná-la em 1966 especialista no assunto, em decorrência desse lançamento (INTERLÜBKE, 2013) (FIGURA 13).



FIGURA 13 - MODULADOS DA INTERLÜBKE
FONTE - Adaptado de Formguide (2011)

¹ BMZ, como sigla para Behr Möbel Z que pode ser traduzido para Móveis Modulados Behr.

Outro fato que marcou a história da empresa Interlübke foram os projetos do designer Herbert Hirche, responsável por várias séries modulares (FIGURA 14) no final dos anos 70 (DECOPEDIA BETA, 2011).



FIGURA 14 - ESTANTE DE HERBERT HIRCHE
FONTE - Formguide (2011)

Com o lançamento do sistema global Interlübke, em 1962, a empresa passou de uma fábrica de médio porte para uma empresa que vende design. (DECOPEDIA BETA, 2011).

3.1.3 O Móvel Modulado no Brasil

A indústria de móveis no Brasil é uma das mais conservadoras, comparando-se com outros setores produtivos no país, além de serem tradicionais e familiares e com baixo investimento tecnológico (GORINI, 2000).

Na década de 50, no início da industrialização, surgiu a ação da Ambiente Móvel, projetando móveis residenciais e de escritório em escala industrial, seguida de empresas como Mobília Contemporânea, Forma, Unilabor, Oca, L'Atelier, Securit e Móveis Fiel. Os designers ligados às empresas eram Carlos Fongaro, Carlos e Erneston Hauner, Michel Arnoult, Norman Westwater, Sérgio Rodrigues, Geraldo de Barros e Jorge Zalupin (SANTOS, 1995). Entre os designers estrangeiros que ajudaram o estabelecimento do design no Brasil, está Karl Heinz, que chegou ao país, depois de trabalhar com Max Bill, entre os anos de 1956 e 1958, para atuar no primeiro escritório de design do Brasil, o Forminform.

Como os industriais brasileiros costumavam copiar modelos europeus e norte americanos, dando pouca oportunidade aos designers, Bergmiller foi o primeiro teórico que se interessou em discutir a importância do *design* no mobiliário do Brasil. Segundo ele, os marceneiros estavam em extinção e os produtos contemporâneos são um sistema modular com materiais diferentes. Nos anos 70, em São Paulo, foi criado o Núcleo de Desenho Industrial, com o objetivo de fomentar o design dentro da indústria (MOVELEIRO 1991).

Segundo Santos (1995), do fim dos anos 50 até a edificação de Brasília, o ambiente doméstico pouco se modernizou, porém, depois disso, passou a ser visto como fundamental no projeto de arquitetura. A partir dessa década o design passa a ser marcado pela confiança no futuro, a verticalização das cidades e o crescimento urbano, além da intensificação dos meios de comunicação em massa, responsáveis por difundir o móvel moderno no Brasil. Dentre os arquitetos que influenciaram o surgimento do novo estilo de móveis no Brasil encontram-se Lúcio Costa e Oscar Niemeyer.

A partir dos anos 50 a produção em série de móveis vai se caracterizar, mudando o rumo do design de móveis, com destaque especial para o trabalho de Geraldo de Barros e Michel Arnoult com o design de móveis modulares (SANTOS, 1995).

Destaca-se também, nesse contexto, o esforço da empresa Móveis Cimo, no sentido de tornar os seus produtos desmontáveis, para facilitar a produção e transporte, utilizando também o conceito modular (BIENAL, 2010).

A cadeira Cimo, FIGURA 15, apresenta peças que se repetem, adotando o sentido de modularidade.

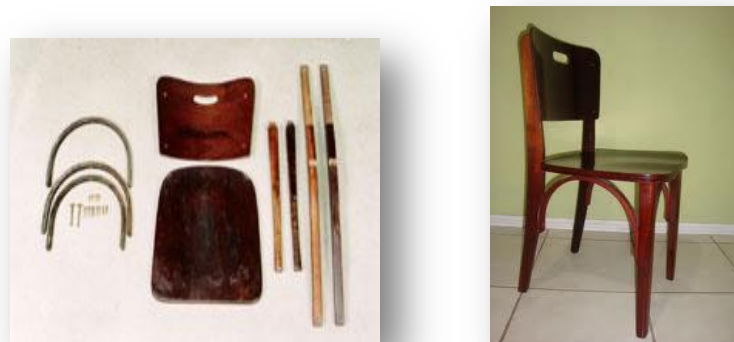


FIGURA 15 – CADEIRA CIMO
FONTE - Bugstudium (2011)

Esse período também foi marcado pelas obras do Arquiteto Sérgio Rodrigues, e um pouco mais tarde, pelo trabalho do designer e teórico Karl Heinz Bergmiller, na Escriba e segundo ele, os marceneiros passariam a uma fase de extinção e os produtos contemporâneos se voltariam para um sistema modular com materiais diferentes (MOVELEIRO, 1991).

Dentre as empresas de mobiliário que nos anos 50 iniciam a produção em série, mudando o rumo do design de móveis no país, destaca-se a empresa Unilabor, fundada em meados de 1954, na cidade de São Paulo, tendo como gerente Geraldo de Barros (SANTOS 2004), que se preocupando com o armazenamento das peças, utilizou a modulação, resolvendo ao mesmo tempo os problemas de forma, função e fabricação (SANTOS, 1995), como se observa na FIGURA 16.



FIGURA 16 - ESTANTE DE GERALDO DE BARROS - UNILABOR
FONTE - Legadoarte (2011)

Seus produtos, conforme Santos (1995) racionalizaram o sistema produtivo mecanizado, conseguindo o sucesso e caracterizando o produto. Seus móveis atendiam exclusivamente a área residencial através da fabricação de peças com medidas padrão (comprimento x largura x altura), que combinadas e encaixadas,

atendia o maior número de dimensões, facilitando a organização de um catálogo com as medidas oferecidas, iniciando o que se chamou de Padrão UL (CLARO, 2004).

Também a Móveis Bérghamo (FIGURA 17), fundada em 1927 que se dedicava a produção de móveis populares, utilizando no início os processos tradicionais de produção, que não permitiam a produção em série, enfrentou desafios na industrialização da sua produção, para reduzir o preço e melhorar a qualidade do produto (VENTURA, 2008).



FIGURA 17 - ANTIGA MARCA DA MÓVEIS BÉRGAMO E ARMÁRIO
FONTE - Móveis Total (2011)

Inoue (2011) relata que, mais tarde, a Bérghamo dedicou-se a fabricação de móveis para dormitórios (FIGURA 17), ficando essa marca conhecida na época pela fabricação desse segmento de móveis (MÓVEIS TOTAL, 2011).

3.1.4 A indústria de Móveis no Paraná

No século XX as serrarias se concentravam no centro-sul paranaense e o estado do Paraná foi muito explorado, ocasionando a diminuição das florestas de araucária e promovendo a procura de uma solução para a utilização da madeira (LAVALLE, 1981).

De acordo com Gorini (2000), os móveis de madeira formam a maior parte da produção da indústria de mobiliário, dividindo-se em retilíneos (confeccionados com chapas de aglomerado e compensado) e torneados, que misturam formas retas e curvas e utilizam como matéria-prima a madeira maciça de lei ou de reflorestamento, incluindo o MDF - *Médium Density Fiberboard* (ibid.).

O móvel modular faz parte dos retilíneos seriados, sendo o preferido dos consumidores, por utilizarem o conceito de modulação, possibilitando sua adaptação em qualquer projeto. Oferece, além de qualidade e funcionalidade, um custo baixo, sustentando sua importância na comercialização mundial. (ROSA et al, 2007).

No Paraná, alguns exemplos de indústria de móveis são a Móveis Cimo (1913 a 1982), a Barzenski (1955 a 1985), sendo que esta última também aderiu à fabricação de móvel modulado em chapa de madeira aglomerada (INOUE, 2011) e o Pólo de Arapongas, situado no Norte do Paraná, nascido nos anos sessenta e atualmente o mais importante Pólo Moveleiro do estado do Paraná (LEONELLO, 2001).

3.2 GESTÃO E LIDERANÇA

Esta seção trata da gestão do *design*, liderança, inovação, gestão de informação, qualidade e colaboração. Esses conceitos são apresentados para confrontar a teoria com a atuação dos gestores na Modulados Vogue, foco dessa pesquisa.

Muitos autores falam da importância do líder nos diversos setores da sociedade, principalmente para que as empresas se mantenham competitivas e promissoras. A partir dos anos 80 foi exigido um novo papel da liderança na gestão das pessoas, que formam a equipe de gestão, estabelecendo laços estreitos entre o desempenho das pessoas e os resultados do negócio da empresa (SEBRAE, 2010).

A comunidade científica estuda a aptidão que algumas pessoas têm para influenciar e serem seguidas por outras, a mais de dois mil anos, através dos filósofos gregos que pensaram muito sobre o assunto (STROUGO & GOMES, 2007). A liderança é também objeto de estudo das organizações sociais mais primitivas, onde o ser humano precisa da figura do gestor, ou indivíduos com o dom de conduzir e ganhar a confiança dos liderados. Atualmente isto ainda acontece, só que com mais intensidade dentro das empresas (CANDEIA; ALMEIDA & SILVA, 2010).

Segundo Gaspar e Portásio (2009), os primeiros estudos relativos à liderança ocorreram antes mesmo da época da burguesia, já que nesse período já ocorria o controle de grupos direcionados à execução de certas tarefas. Suas práticas ocorriam em sistemas não capitalistas e surtiam em grandes resultados.

As organizações necessitam de gestores e devem contratá-los e desenvolvê-los, para criar e reforçar o perfil de comportamento esperado dos mesmos através de sistemas de comunicação, processos, programas, estrutura e pessoas (STROUGO & GOMES, 2007).

Candeia; Almeida e Silva (2010) reuniram o conceito de liderança segundo o ponto de vista alguns autores:

- “Capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos” (ROBBINS, 2007, p. 137).
- “É a capacidade de alinhar e conduzir equipes e pessoas aos objetivos e valores da empresa, respeitando as diretrizes e estratégias empresariais” (GRACIOSO, 2009, p. 40).
- Lacombe (2004) e Maximiano (2006) acreditam ser a possibilidade de condução grupal, a partir da influência sobre seu comportamento e suas ações para alcançar resultados de interesse coletivo, do grupo.

A liderança é aliada das empresas modernas, que competem em um mercado competitivo, com o objetivo de conquistar seus colaboradores, já que são eles os responsáveis pelas conquistas de resultados na empresa, sucesso conseguido através da inspiração que o gestor oferece aos indivíduos de seguirem sua liderança, pois percebem a chance de compartilhar objetivos e valores. A liderança é conquistada mais em função do respeito que de cargos hierárquicos, pois se sabe da existência de gerentes que não são líderes de verdade e vice-versa (CANDEIA; ALMEIDA; SILVA, 2010).

Existem teorias que explicam a liderança através de estilos de comportamento, sem a preocupação com as características de personalidade, determinando três situações. (QUADRO 9).

ESTILO	DESCRIÇÃO
AUTOCRÁTICOS (OU AUTORITÁRIOS)	Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. O estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo.
DEMOCRÁTICOS (OU PARTICIPATIVOS)	Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão. O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação das pessoas.
LAISSEZ-FAIRE	O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e máxima participação do grupo.

QUADRO 9 - ESTILOS DE LIDERANÇA

FONTE - Adaptado de Maximiano (2008); Chiavenato (2003 apud Candeia; Almeida; Silva, 2010)

Sendo assim, no exercício da liderança autocrática, os gestores não ouvem seus seguidores, e centralizam as decisões; na democrática, participativa ou consultiva, focam as relações humanas e o auxílio da equipe na tomada de decisão; a liberal (*laissez-faire*) traduz-se na liberdade da equipe para desenvolver e aplicar projetos (MOREIRA, 2009 apud Candeia; Almeida; Silva, 2010).

3.2.1 O design e a liderança

Segundo Costa, Klöpsch e Mozota (2011), o design em um nível estratégico é gerenciado com o objetivo de administrar o seu processo de formulação de estratégias, definindo ligações entre o design, a comunicação corporativa e a alta administração.

O posicionamento estratégico se apresenta entre dois modelos: o inato e o adquirido. O inato é utilizado em empresas que o consideram competência central desde o seu nascimento, e o adquirido, quando é aprendido com a experiência, no decorrer das atividades da empresa. A FIGURA 18 resume esta definição.

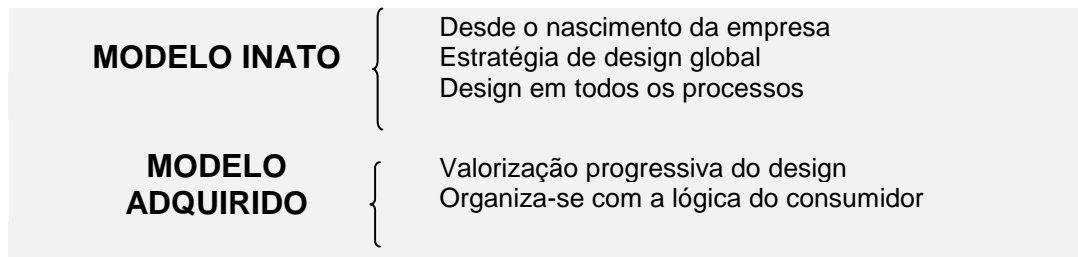


FIGURA 18 – MODELOS DE ESTRATÉGIA DO DESIGN
 FONTE - A autora adaptado de Costa; Klöpsch; Mozota (2011)

Gallina (2006) aponta os aspectos de administração estratégica relacionadas com a gestão do design (QUADRO 10)

ESTRATÉGIA	GESTÃO DO DESIGN
a)Estratégia como plano	Planos criados de modo consciente e com um propósito bem definido são comuns na área do design. Pode referir-se ao plano de design da empresa, com tópicos principais bastante claros.
b)Estratégia como pretexto	Utilizar o design como uma espécie de manobra para confundir ou superar a concorrência pode ser outra ação da empresa. Neste caso o design é usado mais como ameaça do que como consecução em si.
c)Estratégia como padrão	A consistência de comportamento de uma empresa com relação ao plano de design praticado é também uma forma de estratégia, e pode ser feita de forma deliberada ou não, e depende basicamente das condições em que a empresa se encontra, tanto de posição quanto do momento.
d)Estratégia como posição	A busca de definição de uma posição para a empresa em relação ao ambiente também pode ser feita por meio do design. Tanto a elaboração de planos de design bem definidos, quanto comportamentos sistemáticos com relação a ele podem levar a empresa a uma posição mais definida com relação ao seu ambiente.

QUADRO 10 – ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DO DESIGN
 FONTE - A autora adaptado de Mintzberg (2006 apud Mozota, Klöpsch e Costa, 2011)

A estratégia geral da empresa decide o que quer atingir, como atingir, o tipo de mercado a ser adotado, o que a empresa é ou quer ser, e as vantagens que ela conseguirá (GALLINA, 2006).

3.2.1.1 As forças do design

A empresa deve ter certeza dos valores que quer implantar e o design deve ser um deles, se quiser que ele faça parte do design estratégico, para que determine as metas de design, estabelecendo as políticas e planejamentos de design (MINTZBERG, 2006).

Costa, Klöpsch e Mozota (2011) apontam a gestão de um setor de design, como um setor que precisa de liderança para o desenvolvimento de competências de criatividade, interface com usuário e tecnologia, para a construção de equipe de especialistas de diferentes personalidades em todas as áreas, bem como para alcançar conexão entre metas, tarefas e tempo.

Para o gerenciamento de equipes de criação, o gestor deve ter um Estilo de Liderança Transformacional (ELT), conseguindo transformar seus membros de equipe e motivando-os para alcançar seu potencial. Para tanto, deve utilizar o carisma, a inspiração, o estímulo intelectual e a atenção pessoal, a fim de conseguir a colaboração de seus pares e resultados positivos e para a criatividade, produtividade e eficiência (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011). Essa relação é melhor tratada na próxima seção.

3.2.1.2 O gestor e a colaboração

Segundo Amabile e Kramer (2010), os gerentes entendem que o fator de maior motivação de seus subordinados é o reconhecimento pelo bom desempenho no trabalho. Contudo, através de uma pesquisa com trabalhadores, identificou-se que para eles, um ótimo dia de trabalho significa ter progresso e depois colaboração, ficando o reconhecimento em último lugar, provando o oposto do que os gestores acreditam (FIGURA 19).

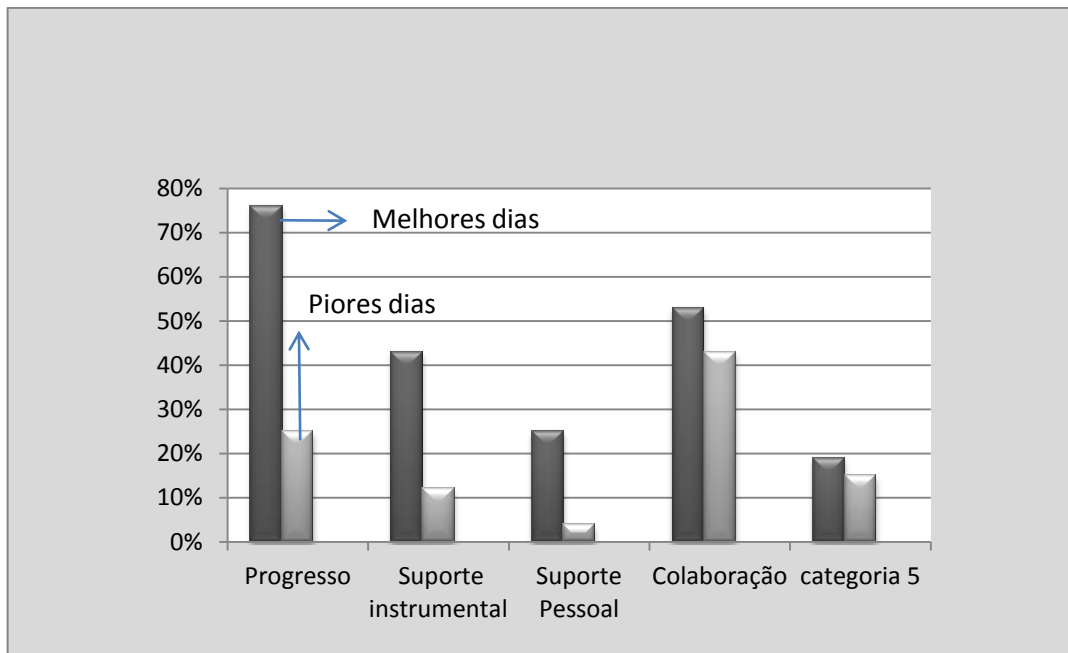


FIGURA 19 - COMO É UM ÓTIMO DIA DE TRABALHO
 FONTE - Adaptado pela autora de Harvard Business Review (2010)

Rebelato (2008) destaca que a utilização de novas tecnologias está modificando a maneira das pessoas trabalharem e colaborarem, ficando a colaboração em um lugar de destaque dentro das competências para competição, afetando a reputação da empresa e seu relacionamento com clientes internos e externos.

Uma equipe de colaboradores, de categoria aceitável para alcançar objetivos, está sujeito ao papel de seus gerentes para formá-lo e desenvolvê-lo, pois o seu papel é tomar decisões sobre pessoas que vão influenciar o seu trabalho e determinar consequências duradouras, mas sabe-se que os gestores não estão preparados para isto (REBELATO, 2008).

As pessoas estão cansadas de encontrarem obstáculos, por isso, recomenda-se aos gestores, que acompanhem o progresso dos projetos de sua equipe e coordenem a sua forma de colaboração, observando suas necessidades e ajudando a identificar pessoas chaves, com as quais possa repartir conhecimento e obter colaboração em projetos, pois a sensação de um ambiente com progresso e colaboração é uma preocupação do momento (E-CONTINUUS, 2010).

Com a ajuda do processo de liderança, há a esperança de maximizar o uso das potencialidades dos colaboradores para conseguir o sucesso, corroborando para em maior riqueza, satisfação e bem estar para as partes associadas. O gestor

ideal consegue fazer com que seus colaboradores ajam de forma a sentirem-se realizados, por transmitir autoconfiança e segurança, com atitude justa, ética e sem protecionismo (COSTA; KIRST, 2010).

É importante afirmar que às vezes o gestor não exerce a liderança formal, ou aquela formalmente reconhecida, contudo, pode ser reconhecido pelos demais, ocupando a posição de líder informal. Para que a relação do gestor com seus colaboradores seja produtiva, o seu posicionamento perante a equipe de trabalho deve ser crítico, avaliando objetivamente para identificar possíveis mudanças e reconhecer que todos são responsáveis, tanto pelos êxitos, quanto fracassos (ibid).

O gestor deve usar vários estilos de liderança e maneiras de influenciar o desempenho da equipe, conforme as diferentes necessidades dos seus colaboradores, concluindo que não há somente um modo de gerir pessoas e sim a adaptação do estilo de liderança em relação aos empregados e as tarefas que executam (HERSEY; BLANCHARD, 1986 apud PESSOA, 2010).

O gestor age desenvolvendo pessoas, potencializando a contribuição dos colaboradores, facilitando o desenvolvimento da equipe, como agente integrador quando se relaciona com seus colaboradores, pares e superiores (PESSOA, 2010).

O ser humano se desenvolve muito quando acredita na sua capacidade e segundo Francoise Dolto, psicanalista francesa citada em E-Continuus (2010), o maior erro dos pais, é dizer que não acredita no potencial de seus filhos, o mesmo acontece na empresa, quando um gestor não acredita no potencial de seu colaborador. É essencial que o estilo de liderança seja mais colaborativa e receptiva ao talento e às novas ideias.

A presença de um gestor é considerada por Tremblay e Rolland (2000), citados por Christopoulos e Diniz (2005), um dos principais requisitos para uma comunidade, promovendo o interesse e a motivação para que seus membros trabalhem como um grupo, além de afirmarem que esta união é fundamental para a colaboração e o aprendizado.

As principais vantagens da colaboração são perseverança, absorção compartilhada, interatividade e participação (BOTICÁRIO, 2004 apud CHRISTOPOULO; DINIZ, 2005).

Para Moeckel (2000 apud FERRI 2002) no trabalho cooperativo, várias pessoas articulam separadas fisicamente ou não, na confecção de uma tarefa comum e, ainda, é um ato social que necessita de interação humana, como também,

um acordo com o trabalho para atingir um objetivo comum. A colaboração é a soma de competências e habilidades para que se atinjam metas, viabilizando algo com o auxílio de pessoas de dentro e fora da organização (FORCELLINI; MOEKEL, 2007).

3.3 GESTÃO DO DESIGN

O processo de gestão do design se originou na Grã Bretanha em 1960, chegando aos EUA somente em 1975, espalhando-se atualmente pelos três continentes (QUADRO 11).

LOCAL	ANO	OBJETIVO
GRÃ BRETANHA	1960	Gerenciamento das relações empresa/cliente
GRÃ BRETANHA	1966	Surgimento do cargo de gerente de <i>design</i>
EUA	1975	Criação do DMI, para defender a gestão, auxiliar na profissão, patrocinar pesquisas, educar gerentes, entre outros.

QUADRO 11 - RESUMO DA HISTÓRIA DA GESTÃO DE DESIGN

FONTE - Adaptado pela autora de Costa; Klopsch; Mozota (2011 pág.: 92)

Por ser relativamente nova, ela não é muito disseminada nas empresas em razão do desconhecimento dos gestores sobre ela (FASCIONI, 2008), por isso sua implantação deve ser gradual, para que transmita confiança e consiga o apoio dos gerentes, mostrando que o design não é difícil de gerenciar, pois quando se tem um responsável pelas decisões, com apoio em todos os níveis da empresa, a comunicação fica mais fácil (COSTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

O objetivo da gestão do design é familiarizar tanto os gerentes com o design, como os designers com a gestão, aplicando técnicas dentro da corporação a fim de colaborar para obtenção dos seus objetivos (ibid).

No entendimento de Casela, Kistmann e Santos (2002), uma empresa de sucesso, deve priorizar suas atividades; ficando próxima ao cliente; apoiando sua produtividade focada no lado humano, como também, possuir uma estrutura simples e flexível além de uma gestão rigorosa; ter vantagens competitivas e objetivos claros, considerando todo o processo; dirigindo a equipe de maneira eficaz através da equipe de design. Para isso, deve ter claro a sua posição no mercado, conhecendo os pontos fracos e fortes para que possa oferecer produtos inovadores.

A empresa que aplica a gestão da gerência ao chão de fábrica transforma seu sucesso em uma meta comum a todos, onde os gerentes têm a responsabilidade de todas as ações conforme a necessidade.

Muitas teorias de gestão do design destacam três estágios de estratégias na empresa: estratégia corporativa, funcional ou tática e operacional, que são tratados nos próximos tópicos (JOZIASSE, 2008 apud LOCKWOOD; WALTON, 2008).

3.3.1 Nível Estratégico

A gestão do design estratégico é o design desenvolvido dentro da empresa, focando sobre a vantagem competitiva, catalisando a mudança do escopo e o direcionamento da mesma. A gestão do design que o funcionamento da gestão estratégica da empresa incorpora a análise estratégica, quando a empresa entende o que acontece em sua posição estratégica; a estratégia propriamente dita, com a formulação e escolha dos melhores caminhos para a ação; e as implementações estratégicas, quando a estratégia é planejada e são feitas as mudanças necessárias na gestão da organização (JOZIASSE, 2008 apud LOCKWOOD; WALTON, 2008).

Segundo Cargyle e Fry (apud LOCKWOOD; WALTON, 2008), a evolução estratégica da empresa pode ocorrer por acaso, por coincidência, ou do resultado de uma mudança no ambiente competitivo.

O design deve ser um dos componentes que formam o design estratégico, que contribui para o bom design, tornando o processo de design transparente (VOSSOUGH, 2008 apud LOCKWOOD; WALTON, 2008).

Segundo Teixeira (2005), o design estratégico relaciona-se com a estratégia, como a gestão do design relaciona-se com a tática. Além disso, o design estratégico resolve os problemas obtendo a eficiência e a gestão do design busca resultados, conseguindo a eficácia. A mesma autora relata, segundo a definição de diversos autores, que o design estratégico se relaciona ao destino dos negócios da empresa, onde as dúvidas do mercado e a alteração do comportamento do consumidor cobram respostas rápidas das empresas, antecipando o futuro, aumentando a competitividade empresarial. O design em um nível estratégico define as atribuições do design buscando a inovação e demonstrando a identidade. Este nível de gestão do design constitui uma ligação entre o design, a comunicação corporativa e alta administração (FIGURA 20).

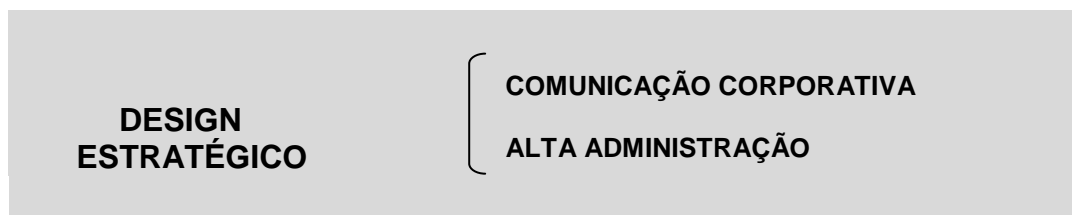


FIGURA 20 – DESIGN ESTRATÉGICO
 FONTE - A autora adaptado de Costa; Klöpsch; Mozota (2011)

Assim o próximo tópico discute as metas, a missão e a identidade da empresa.

3.3.1.1 Missão, Meta, Identidade

Segundo Pereira, Braghini e Kovalski (2008), uma atuação estratégica se relaciona a uma posição competitiva, definindo o que não fazer, estabelecendo metas para alcançar objetivos previamente estabelecidos, analisando as oportunidades e ameaças do mercado, assim como os pontos fracos e fortes da empresa, evitando riscos de investimentos.

Conforme Costa, Klöpsch e Mozota (2011), a governança corporativa determina a meta de uma empresa, estabelecendo os interesses e como eles serão atendidos; determinando os investidores segundo o poder que detêm, bem como a sua ética. Ao mesmo tempo, mostra suas responsabilidades para a comunidade, a curto e médio prazo, estabelecendo a cultura a nível nacional e profissional, observando os conflitos quando define as metas da empresa.

Segundo Vick, Nagano e Santos (2009), a aprendizagem em organizações se faz testando as experiências transformando-as em conhecimento acessível. As características da aprendizagem se dão através do trabalho em equipe, das tomadas de decisão descentralizadas e com uma estrutura hierárquica sem rigidez. Como consequência, os membros evoluem mais rápido, trocando ideias e desenvolvendo ações coordenadas para obtenção de melhores resultados. As organizações que aprendem, olham para fora de seus limites, escutam e analisam fornecedores, clientes e concorrentes, trazendo estas pessoas para os processos de desenvolvimento e de projetos.

Qualquer condução competitiva tem como objetivo manter uma situação de privilégio em relação às demais empresas, porém, isto não elimina a concorrência.

Por isso, segundo Costa, Klöpsch; Mozota (2011), a importância da cooperação interorganizacional, que é um acordo entre empresas que combinam os recursos em prol de uma meta: a eficiência.

Para isso, conforme Casela, Kistmann e Santos (2002), deve-se analisar a trajetória do passado, presente e futuro, pois a empresa que tem a gestão no dia a dia, da gerência ao chão de fábrica, conhece o seu conceito e o aplica, além de ser reconhecido por todos na empresa, onde o desenvolvimento de novos produtos torna-se uma meta de todos. Não importa o porte da empresa, depende somente da sua cultura, exigindo para isso um diferencial de comportamento dos gerentes, por serem responsáveis pelo desenho, acompanhamento, administração e liderança, consequentemente, entram em ação conforme as demandas acontecem.

Como na cúpula estratégica estão as pessoas com responsabilidade total pela organização, composta do presidente e demais dirigentes de alto nível, garantindo o cumprimento da sua missão eficazmente (MINTZBERG, 2003).

Contudo, as metas de gerenciamento do departamento de design devem ter o seu desempenho integrado aos procedimentos da empresa, tendo a sua estrutura organizada nos setores de serviço de design de produtos, de design prospectivo, apoio criativo e administração (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011).

A função da missão do design é definir estratégias junto à empresa, a coordenação da estratégia de design com o marketing, a inovação e a comunicação, além de difundir a estratégia de design no momento da sua implementação na empresa. Já a missão da empresa, visa respeitar a sua principal habilidade e deve ser visionária, estabelecendo uma estratégia clara, que garanta seus valores centrais. A participação do design na visão se dá, quando lança conceitos que unem comunidades e valores estratégicos da empresa (ibid).

A lógica entre a missão e o papel do design na estrutura na empresa é essencial e sua meta deve ser desenvolver um ambiente favorável para a prática do design, buscando novas ferramentas, definindo uma política global que combine com a estratégia da empresa, pesquisando novos conceitos para novos produtos, revitalizando o processo de inovação em relação ao marketing, propondo o design para os sistemas visuais e formais da empresa, supervisionando a realização de projetos quando forem aceitos e também tratando as questões de qualidade e gerenciamento de qualidade total (ibid).

Vossough, em DMI (*Design Management Institute*) (1998, p.19, tradução nossa) estende o conceito de gestão do design para além do design gráfico, da arquitetura, do ambiente, dos produtos, uniformes, embalagens e *websites*, pois parte do pressuposto de que todos os fatores citados comunicam de alguma forma, a missão da empresa.

Por isso, a ênfase ou o foco da missão de gestão de design será diferente para cada empresa, dependendo do grau de comprometimento com o design como um elemento integrado no seu plano estratégico. Em geral, quanto maior e mais complexa for a empresa, maior a necessidade de reforçar continuamente o compromisso do design, onde a comunicação sobre o projeto para toda a empresa é a tarefa mais importante do gerente de design no cumprimento da missão de design e gerenciamento do processo de design (BLAICHE; BLAICHE, 1993).

Por esta razão, Teixeira (2005) afirma que a definição de objetivos e outras ações combinando recursos nas empresas, junto a fatores e ameaças ambientais, determinam uma proposta que define a missão da empresa, ou seja, o seu planejamento estratégico, pois, a gestão do design inicia com a indicação da estratégia da empresa bem clara, bem como a visão, missão, objetivos e planos de atuação para que vincular a empresa e o mercado (FASCIONI, 2008).

Freitas (1991) define a organização como um sistema técnico, político e cultural interdependentes, onde os instrumentos administrativos (missão / estratégia, estrutura, prática da administração dos recursos humanos) devem ser alinhados entre si e os diversos ambientes (QUADRO 12).

SISTEMA	DEFINIÇÃO
TÉCNICO	Resolve os problemas da produção, como o estabelecimento de metas, formulação estratégica e desenho organizacional para solução de problemas da empresa.
POLÍTICO	Encarrega-se dos problemas referentes à obtenção de recursos e poder dentro da empresa, refletindo nos programas de compensação, decisões sobre carreiras, planos orçamentários e estrutura de poder.
CULTURAL	Relaciona-se a valores e crenças, quais devem ser compartilhados pelos empregados, que objetivos serão perseguidos, quais crenças devem comprometer os empregados, quais fatos do passado e presente podem beneficiar a empresa, etc.

QUADRO 12 - DEFINIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SEGUNDO TICHY
FONTE - Tichi apud Freitas (1991)

Pois, “À medida que as metas e as missões mudam, o redesign estrutural inicia-se de cima para baixo; à medida que o sistema técnico do núcleo operacional

muda, o redesign estrutural inicia-se de baixo para cima” (MINTZBERG, 2003. p: 59).

Já quando se fala da construção da identidade, lembra-se da criação de uma marca, que se inicia com a teoria do valor, do nome, de seus elementos gráficos e da personalidade, onde a estratégia de marca se torna visível, pois, “O valor da marca é estratégico. É um ativo que pode ser a base da vantagem competitiva e da lucratividade no longo prazo” (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011, p: 245).

3.3.1.2 Equipe de projeto

O sucesso de um projeto depende da organização da sua equipe, por isso, selecionar os parceiros certos pode ser o motivo do equilíbrio da organização. Uma relação de qualidade entre os parceiros da equipe é tão importante quanto a sua criatividade. O sucesso do projeto de design está atrelado à composição de uma equipe multifuncional, a colocação de especialistas em certas etapas do projeto e a integração do design desde o seu início (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011).

A equipe se compõe do líder do projeto, de designers que criam soluções, do responsável pelo design e pelos fornecedores, fazendo parte da unidade criativa de gestão e de interface (ibid).

Uma forma de mensurar o seu sucesso é observar se o objetivo foi alcançado, além de outros recursos como prêmios, custo, vendas, posição no mercado, imagem e marca, inovação, desempenho da empresa e o Retorno sobre Investimento - ROI (ibid), pois, “O design eleva o nível do produto e seu desempenho” (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011, p: 237).

A diferenciação mais notada em um projeto é a da marca, porém pode-se definir um produto através de seus aspectos funcionais e simbólicos, bem como pelo seu impacto emocional (ibid).

Por isso, os instrumentos de posicionamento e segmentação são utilizados por profissionais de marketing, para diferenciar seus produtos e o design se integra em todos. O posicionamento pode ser estético, ansiando ser diferente e copiando marcas líderes de mercado. Devido a mudanças nos anseios do consumidor, as segmentações tradicionais são postas em dúvida, como: estilo de vida, idade, posição social ou profissional, sugerindo-se então, uma segmentação por nicho (mini segmento) (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011).

“O posicionamento de design é quase uma guerra. Significa ser capaz de buscar novas ideias para vencer a competição, mas também ter condições de adaptar rapidamente as ideias da concorrência para o próximo mercado, bem como as ideias de outros mercados ”(COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011, p: 239).

Por esse motivo, empresas que compartilham uma grande ideia com funcionários e consumidores têm atitude, e essas ideias, podem ser radicais ou sociais, são tangíveis, pois grandes ideias exaltam o desejo e devem ser expressas, misturando habilidades, suprimindo necessidades (ibid).

Daí a importância da construção interna da marca com o objetivo de edificar o valor da mesma. Os modelos de documentos internos são as histórias e as pessoas, que formam a identidade da empresa e cada um deve saber o seu significado (ibid).

A marca é a alma da empresa, e compreender seus valores centrais torna-se responsabilidade de todos dentro da empresa, dos profissionais de recursos humanos que selecionam novos talentos, dos representantes do serviço ao consumidor que têm relação direta com o consumidor, do engenheiro de P&D que considera as novas tecnologias (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011, p: 246).

Segundo Fascioni (2008), a identidade corporativa da empresa encontra-se sempre presente em suas ações, onde a essência do gestor competente é formada por habilidades e atitudes às vezes intangíveis, como o propósito, as pessoas e a presença. Quando o design está presente desde o primeiro nível, conforme se representa no marketing (FIGURA 21), eleva seu desempenho quanto à aparência, qualidade, funcionalidade e satisfação do usuário.

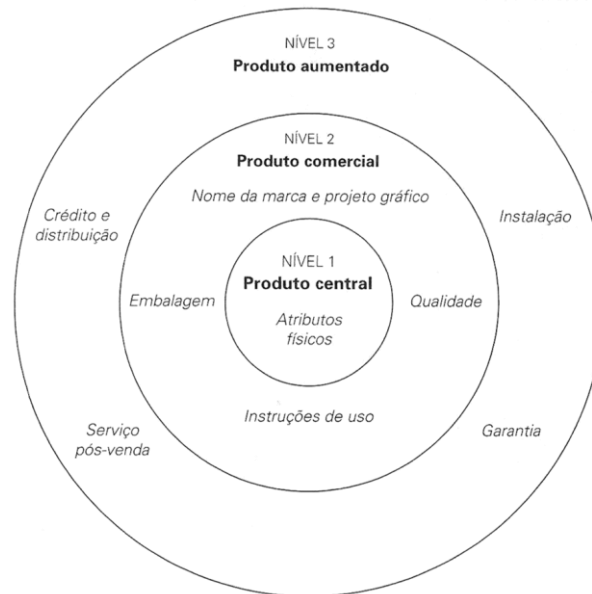


FIGURA 21 – DESIGN NOS TRÊS NÍVEIS DO PRODUTO
FONTE - Costa; Klöpsch; Mozota (2011)

Dessa forma o design pode se associar em todos os níveis.

3.3.1.3 Ambiente Interno e Externo

O ambiente diz respeito a tudo o que está fora da empresa, como a sua base de conhecimento, os clientes, os concorrentes, a política econômica, e assim sucessivamente. Pode-se considerar também a estabilidade do ambiente da empresa, que pode ser estável ou dinâmica; a complexidade, que pode ser simples ou complicada; a diversidade de mercado, podendo estar integrados e diversificados e variar de generoso a hostil (MINTZBERG, 2003). Ele também classifica que quanto mais dinâmico o ambiente, mais orgânica a sua estrutura e quanto mais complexo, mais descentralizada é a sua estrutura. Ao mesmo tempo em que, um ambiente muito hostil, obriga a centralização temporariamente da sua estrutura. Portanto, quanto maior o controle externo, mais centralizada e formalizada será a cultura da empresa (MINTZBERG, 2003).

Então, as regras de tomada de decisão de uma empresa referem-se à estratégia e ao desempenho da mesma, com regras que permitem a medição do seu desempenho, que correspondem qualitativamente aos objetivos e quantitativamente às metas. Em seguida, esclarecendo as regras da empresa em relação ao seu

ambiente externo, que diz respeito ao direcionamento a produtos e mercados ou à direção empresarial, como as regras dos seus processos internos e a condução das atividades operacionais do dia-a-dia (PEREIRA; BRAGHINI; KOVALESKI, 2008).

A estratégia se relaciona diretamente ao posicionamento competitivo, definindo as metas, avaliando o mercado e os pontos fracos e fortes, evitando riscos para o investimento. Por isso, qualquer ação competitiva tem a finalidade de conseguir uma situação privilegiada em relação aos concorrentes, mas não elimina a concorrência (ibid).

3.3.2 Nível Tático (Funcional)

No nível tático² o design não é mais um produto e sim um departamento que funciona com independência do resto da empresa e é um dos responsáveis pelo sucesso da mesma, sendo essencial o apoio da alta administração e a estratégia de marca do produto.

Na criação deste departamento interno, tem-se vantagens e desvantagens, entre elas a otimização e padronização do processo, a segurança e confidencialidade das inovações, porém, pode apresentar riscos que podem ser diminuídos se o gestor for competente, como por exemplo: a limitação da criatividade e apatia do designer, a dificuldade na contratação do próprio designer e aumento dos gastos devido a salários e outros (ibid).

Sabe-se da dificuldade de gerenciar este departamento Costa, Klöpsch e Mozota (2011, pág. 258) compuseram os dez mandamentos do design interno, como forma de estabelecer ações para alcançar o sucesso do design interno da empresa:

1. Um responsável pelo design no nível da alta administração
2. Apoio aberto e consistente da alta administração
3. Uma ou várias pessoas responsáveis pelo design
4. Uma política de design clara, possivelmente com normas
5. Uma política de marca
6. Uma sucessão de projetos de design
7. Um orçamento financeiro para o design
8. Ferramentas de controle para o design

² Alguns autores como Costa; Klöpsch e Mozota (2011) chamam este nível de funcional, já outros como Kistmann (2011), chamam de tático. Neste trabalho o significado de ambos é igual.

9. Treinamento da equipe em design

10. Equilíbrio entre inovação em design e projetos de comunicação

Por isso, o gestor de design deve gerir a criatividade, o pessoal e as finanças.

Se a empresa tem o design na sua estratégia a colaboração com os outros departamentos é natural e sua independência respeitada. Entre os papéis que este departamento realiza estão o design como departamento de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D / Produção, como departamento de marketing, como departamento de comunicação corporativa e como departamento independente, onde ele se mantém sem a subordinação aos outros setores, frequentemente comum em empresas que tratam o design como estratégia (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011).

3.3.2.1 Gerenciamento do departamento de design

O gerenciamento do departamento de design organiza-se conforme seu desempenho e a sua inserção dentro da administração da empresa. E ele se organiza segundo os setores de serviços de design de produto, de serviço de apoio criativo e de administração (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011).

A estrutura deste departamento deve mostrar as tarefas do gestor de design, conforme mostra a FIGURA 22 a seguir.

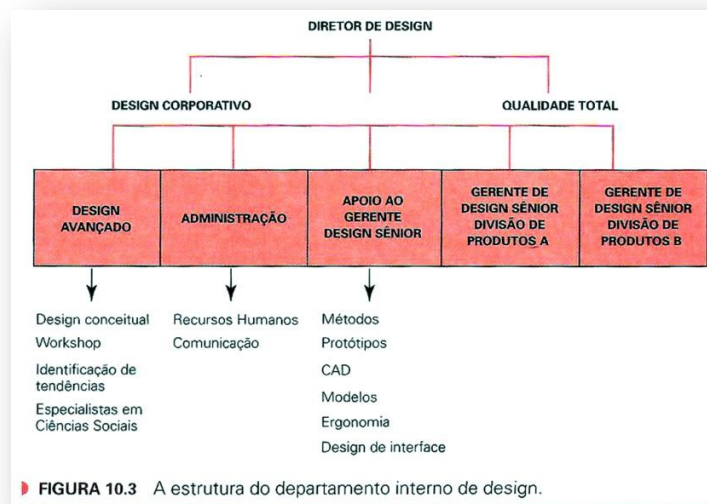


FIGURA 22 - A ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO DE DESIGN
FONTE - Costa; Klöpsch; Mozota (2011, p: 265)

3.3.2.2 Gestão da Informação

Segundo Joziasse (2008) a gestão de design no nível tático, pode gerenciar o design com habilidade de gerar um único conceito de produto e a pesquisa para novas oportunidades de mercado. O design tático é que consegue a unidade dentro da empresa, mas também se relaciona com a gestão de design, na prática das estratégias corporativas, focando nas medidas que ditam o negócio.

Segundo Rosseti e Morales (2007), como o conhecimento tácito ainda não é tão reconhecido como o explícito, tem problemas no seu gerenciamento, por envolver pessoas, porém, percebe-se que as empresas que dão valor aos empregados que compartilham seus conhecimentos, obtém melhor desempenho. Já o aumento do sucesso na tomada de decisões da empresa, está intimamente relacionado com a interação entre a Gestão do conhecimento - GC e a tecnologia da informação - TI.

Contudo, devido à falta de embasamento teórico, ocasiona confusão entre qual é qual, por isso, é essencial que façam parte das ações do gestor a visão compartilhada da GC, tanto vertical quanto horizontalmente. A crença de que somente a implantação da TI é suficiente para o sucesso da GC é errada, pois a TI funciona como ferramenta para a GC. Somente o conhecimento dentro da empresa não tem utilidade se não puder ser compartilhado e ser de fácil acesso. O TI facilita a mobilidade e o conhecimento dentro da empresa e pode ser considerado como um dos seus mais importantes recursos (ROSSETI E MORALES, 2007).

Ainda segundo Rosseti e Morales (2007), a gestão do conhecimento pode ter duas abordagens, uma, tratando de temas mais consolidados e afins, com discussões focando a disseminação do tema quanto a dificuldades, e resultados; e a outra de temas menos consolidados, divergentes e sem consenso.

Por isso, segundo dizem Barradas e Campos Filho (2010), os especialistas em conhecimento, integração, visão sistêmica e as redes se destacam no Brasil, porém, muito se deve fazer ainda em relação à gestão do conhecimento, e em função das diversas conceituações sem convergência, que dificulta a adoção da GC nas empresas. Observa-se a complexidade desta área, por ter diversas inter-relações com outras áreas do conhecimento, ou por sua dimensão e insegurança, já que as tendências podem ser mudadas pela humanidade a qualquer momento. Ela

deve ser usada para facilitar a criatividade das pessoas, aproveitando seu potencial intelectual, além de ser disseminada em várias fatias da sociedade, pois poucos conhecem sobre o tema.

Segundo Rezende (2002), as mudanças nas empresas são rápidas quando se fala de gestão de sistemas de informação, pois existem muitos tipos e todos funcionando ao mesmo tempo. Alguns só trabalham com informações externas, funcionando como biblioteca técnica interna, sem consciência da importância das informações geradas internamente. Todavia, os sistemas de informação baseados em bibliotecas virtuais com acesso rápido cresceram, reduzindo os acervos físicos, observando a necessidade da informação e não de livros.

Ainda Resende (2002) confirma que o profissional que gerencia este sistema precisa ser organizado e gerir o fluxo de informação dentro da empresa, utilizando sistemas flexíveis e eficientes para identificar a informação. Atualmente não é suficiente saber onde encontrá-la, mas também analisá-la conforme o contexto em que se encontra. Como as análises sobre capital intelectual dão outra visão para a informação, como gerador de conhecimento, tratando a informação com objetividade, pois só terá importância se gerar valor, pois o diferencial das empresas nasce a partir do conhecimento originado e adquirido por elas, da sua capacidade de criar, da motivação das pessoas e da satisfação dos clientes. Estes fatos fazem parte dos ativos intangíveis, gerando valor e se relacionando aos seus agentes criativos, criados pelo trabalho intelectual, criando valor na transformação da informação em conhecimento e este em negócio.

Na sociedade pós-industrial, a maior riqueza é o conhecimento, com a criação, distribuição e manipulação da informação, percebe-se isto, pois antes, o homem mais rico do mundo era ligado ao petróleo e hoje, ao conhecimento (RESENDE, 2002).

O problema das empresas é como conciliar o conhecimento tácito dos funcionários com suas planilhas, dados e relatórios, para transformar em ferramenta estratégica, assim como, retê-lo, para torná-lo propriedade da empresa (ibid).

A gestão do conhecimento cria valor através dos ativos intangíveis da empresa, transformando a informação em conhecimento e este em negócio (RESENDE, 2002).

3.3.2.3 Gestão da Qualidade

Fascioni (2008) comenta que uma das abordagens mais aceitas da gestão do design, é que ela pode ser uma evolução da gestão da qualidade. Durante a década de 80 e parte da de 90, as estratégias de administração mais importantes eram fanáticas pela qualidade total. Na Gestão da Qualidade Total (TQM) deste primeiro período, a qualidade se limitava a garantir a confiança e o desempenho de um produto ou serviço, focando tudo esse objetivo. O que mudou foi o conceito da palavra total, pois atualmente alcança um universo muito maior. Qualidade total hoje vai além do desempenho e confiança, pois são básicas no processo de compra, facilitando a utilização e o envolvimento emocional do cliente com o produto (ZACCAI, 1995 apud FASCIONI, 2008).

Existem várias definições de qualidade, segundo Bueno (2006), a de Ishikawa em 1986, que insiste na satisfação do consumidor sobre a melhor forma de gerir a qualidade, definindo ferramentas para ajudar a controlar a qualidade. A de Deming em 1986, que se preocupa com a qualidade de produtos e serviços, assim como a qualidade de vida das pessoas, desenvolvendo o método PDCA, que produz o resultado esperado no processo, defendendo a criação de grupos de trabalho para acabar com a instabilidade no processo operacional. Enquanto Feigenbaum em 1986, criador do controle de qualidade total, através de um sistema que integra o desenvolvimento e a manutenção, através do marketing, da engenharia, da produção e serviços e foca a satisfação das necessidades do consumidor, resultando na *International Organization for Standardization* - ISO 9000 (BUENO, 2006).

3.3.3 Nível Operacional de Design

Um gráfico comum para representação de uma estrutura organizacional pode ser representado por diferentes partes e pessoas, onde os operadores, que executam o trabalho básico, formam o núcleo operacional. À medida que a organização cresce, tem uma divisão mais complexa entre os empregados, precisando de supervisão direta de um gerente, localizado na cúpula estratégica, e quanto mais cresce, necessita de mais gerentes, como gerentes de operadores e

gerentes dos gerentes, criando uma linha intermediária. À medida que a organização continua o processo, sente a necessidade da padronização para conduzir o trabalho, com responsabilidade de outro grupo de pessoas, formado por analistas ou assessores considerados como uma tecnoestrutura, pois se encontram fora da hierarquia de autoridade, mas dividem o trabalho administrativo entre os que fazem e os que padronizam. Conforme a empresa cresce, vai necessitando de assessorias de apoio em diversas áreas (MINTZBERG, 2003).

“A cúpula estratégica está conectada ao núcleo operacional pela cadeia de gerentes intermediários que possui autoridade formal.” (MINTZBERG, 2003, p: 25).

Ainda segundo MINTZBERG (2003) a linha intermediária une os gerentes 7 aos supervisores de primeira linha, que comandam os operadores em uma supervisão direta, onde um subordinado pode ter mais de um supervisor. Na teoria, um gerente principal tem condição de supervisionar todos os operadores, porém na prática, esta supervisão precisa de as duas partes, com um limite para o número de operadores que um gerente pode controlar que se chama de amplitude de controle.

As pequenas empresas podem operar com apenas um gerente, já as maiores exigem mais gerentes na linha intermediária.

A hierarquia organizacional é feita quando um supervisor de primeira linha se incumbem de um determinado número de operadores, compondo uma unidade de organização básica, com outro gerente que é responsável por algumas dessas, criando um nível mais alto, e assim por diante, até que todas sejam comandadas por um único gerente da cúpula estratégica, chamado de *chief executive officer*, completando a organização completa. O gerente da linha intermediária precisa estabelecer estratégia para a sua unidade, apesar de também ser afetada pela estratégia global. O trabalho muda à medida que desce a cadeia de autoridade, ficando mais delineada e focada (MINTZBERG, 2003)

A tecnoestrutura é feita de analistas que planejam, desenham e treinam pessoas, mostrando eficiência a partir do momento que deixa o trabalho dos outros eficiente. Quanto maior a padronização, maior a confiança na sua tecnoestrutura, diminuindo a necessidade de comando direto e permitindo que se execute o que era feito pelo gerente. Os analistas padronizam o trabalho dos outros e dedicam muito tempo à comunicação informal. Já a assessoria de apoio, dá suporte indireto às áreas básicas e se encontram em vários níveis de hierarquia. Quanto mais regular o

princípio técnico, o trabalho operacional será mais burocrático dentro da estrutura operacional (MINTZBERG, 2003).

Como sugestão de Costa, Klöpsch e Mozota (2011), os pontos que devem ser conferidos na gestão operacional do design são: a estratégia, o planejamento, a estrutura, as finanças, o pessoal, a informação, a comunicação, o P&D, o gerenciamento de projeto, a marca e a avaliação.

A gestão incorpora todos os setores da empresa e se destaca por facilitar a comunicação de ações com as quais o design pode colaborar para o valor estratégico da mesma, como contribuir para a obtenção dos objetivos da empresa, descobrir as necessidades e adaptá-las usando recursos disponíveis, edificando uma rede de comunicação (ibid).

Esta é uma área específica do design, e a única pessoa que torna compreensível as instruções é o gerente sênior ou diretor de design, que envolve o design a nível operacional (no projeto), organizacional (no departamento) e estratégico (na missão). Também a administração do sistema de design, abrange a criação de produtos, os ambientes e serviços, colocando-os como tangível e intangível (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011).

Conforme Joziasse (2008), ao nível do projeto o design se concentra na eficiência e eficácia do processo de concepção, dirigindo o foco para a contribuição do design nos negócios e no nível corporativo da gestão do design. O sucesso da estratégia depende de medidas tomadas no nível operacional, porém o design contribui para os três níveis dentro da empresa.

Conforme Costa, Klöpsch e Mozota (2011), para o sucesso da Gestão operacional do design, é necessário conferir pontos como estratégia, estrutura, finanças, pessoal, informação, comunicação, P&D, marca, gerenciamento de projeto e avaliação (QUADRO 13).

GESTÃO OPERACIONAL	DEFINIÇÃO
ESTRATÉGIA	Definir a política de design dentro de políticas de comunicação e de produto. Delimitar a política de marca e o papel do design na marca.
ESTRUTURA	Selecionar designers. Determinar equipes e conexões com os designers. Designar um responsáveis pelo design no alto escalão da administração.
FINANÇAS	Administrar o orçamento do projeto de design. Estimar os custos de design.
PESSOAL	Estabelecer as habilidades de design.
INFORMAÇÃO	Desenvolver uma compreensão das metas do negócio entre

	os designers. Escrever regras e documentação do projeto.
COMUNICAÇÃO	Expandir conexões com escolas de design. Criar instruções gráficas.
P&D	Realizar transferência de tecnologia.
GERENCIAMENTO DE PROJETO	Administrar relações com agências de design- informação, encontros de avaliação.
MARCA	Visualizar o papel do design na política de marca. Modificar a pesquisa de marketing para contemplar as contribuições de design.
AVALIAÇÃO	Avaliar os resultados do design / <i>briefing</i> . Avaliar os resultados de design / mercado/ marca.

QUADRO 13 – PONTOS DA GESTÃO OPERACIONAL DO DESIGN

FONTE - Costa; Klöpsch; Mozota (2011)

3.3.3.1 Comunicação Interna e externa

Segundo Freitas (1991), a cultura de trabalhar uma rede (*network*) traz a certeza da execução de um trabalho, mas para isso necessita de pessoas e da observação de suas características, pois as comunicações não verbais se relacionam com o ambiente, e fogem do nível da consciência.

Os ritos, rituais e cerimônias dizem como as pessoas devem se comportar e proceder, encorajando inovações, liberando tensões, criando visões e valores, fornecendo segurança e identidade comum (FREITAS, 1991).

O design gráfico gera a comunicação interna e externa das empresas, QU e também estão relacionadas ao *branding*, sendo chamado de identidade corporativa, abrangendo o material de atendimento aos clientes, o material impresso e o nome da empresa (FASCIONI, 2006).

As decisões do processo de design edificam a confiança e a credibilidade dentro da empresa em longo prazo, mas dependem do gerente de design. Para edificar confiança no design, é necessário formar novas parcerias, constituindo uma rede de pessoas sensíveis ao mesmo. O projeto deve fazer com que a empresa mude suas ferramentas de pesquisa de marketing, crie envolvimento com transferências de tecnologias ou inovações, identifique quais as habilidades de design necessárias para recrutamento dos mesmos, uma relação de sucesso por conhecimento das metas de negócios de seus clientes e finalmente, a comunicação interna e externa como, por exemplo, a participação em concursos de design. (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011)

3.3.3.2 Competência

É o diferencial de uma empresa para a outra, é o que ela domina, em razão disso, uma empresa pode desenvolver novos produtos com mais facilidade, obtendo novos mercados. A busca por produtos inovadores no mercado externo é positivo se não for mera cópia. Com a competência central bem definida, a cópia se torna difícil, assegurando sua posição frente as demais (CASELA; KISTMANN; SANTOS, 2002).

Por isso, futuramente a competição será diferente e as empresas devem criar ferramentas e visão para mudar, devendo ser prevista na gestão do design. As características que tornam o design uma competência central, como o acesso a vários mercados, contribuição da percepção das vantagens pelo consumidor final e a dificuldade de ser imitado (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011).

3.3.4 Inovação

A inovação é o centro da economia focada no conhecimento. Entre as empresas, as atividades de P&D são fundamentais para torná-las mais produtivas e bem sucedidas. Porém os seus processos e impactos no âmbito econômico e social ainda são pouco estudados e compreendidos, pois o termo inovação pode ter muitos significados, dependendo do contexto em que é aplicado (CONDE; JORGE, 2003). A inovação incremental não oferece grandes desafios para a empresa, já a radical é responsável por grandes mudanças. A garantia de custos prazos e qualidade é um grande desafio gerencial. (NASCIMENTO; YU; SOBRAL, 2008)

Segundo Alberti M.(2012) a inovação é um diferencial para a empresa se sobressair no mercado, e o setor moveleiro não fica atrás, necessitando oferecer produtos e serviços de qualidade e que vão de encontro às necessidades dos consumidores e podendo ser uma estratégia de mercado frente aos concorrentes, para manter a competitividade e renovação de expectativas, podendo significar motivação para a equipe, deixando o ambiente dinâmico, criativo e produtivo.

3.3.4.1 Modelos De Análise Da Inovação

Existem modelos para análise de Ciência e Tecnologia - C&T, como o linear, estabelecido no período pós-guerra (modelo linear de inovação), que se classificava por compreender a mudança técnica como uma sequência de estágios, a partir dos quais os novos conhecimentos que surgiam da pesquisa científica gerariam processos de invenção seguidos de pesquisa aplicada e tecnologia, culminando com introdução de produtos e processos comerciais (CONDE; JORGE, 2003).

Ainda segundo Conde e Jorge (2003) a partir da década de 80, surgiram o sistema interativo de inovação, com a combinação da interação dentro da empresa, com outras empresas e com o sistema de Ciência e tecnologia, sendo mais abrangente que o outro, pois se constatou que somente os investimentos em P&D, não seriam suficientes para alcançar o sucesso econômico, deixando evidente a importância da interatividade com as diversas áreas, para a inovação nas diversas fases do processo.

Consideram por isso, que as habilidades organizacionais, a identificação de oportunidades, o desenvolvimento de competências, mais importantes do que as ações puramente técnicas (ibid.).

Outro modelo que aparece é o da tripla hélice, desenvolvido por Henry Etzkowitz, dos Estados Unidos (EUA), conferindo lugar de destaque também às universidades e governos, onde a dinâmica da inovação é interpretada a partir de redes de comunicações que modificariam permanentemente os arranjos entre universidades, indústrias e governo, sendo, portanto instáveis e sofrendo transformações contínuas influenciadas pela inovação e mudanças do ambiente. Estes arranjos seriam encorajados com assistência financeira dos governos, mas não controlados por eles (CONDE; JORGE, 2003).

3.3.4.2 Inovação No Brasil

Conforme Conde e Jorge (2003), a preocupação com as políticas de C&T surgiu na América latina, somente anos depois que nos países industrializados. Alcançaram êxito no setor acadêmico, porém com pouca capacidade no setor tecnológico devido à falta de conhecimentos gerados no local e ao fraco vínculo do sistema científico com o setor econômico e social.

As políticas na década de 70 e 80 destacavam a importância de capacitar o país para adaptar e criar tecnologia própria, mas isso se restringiu somente às instituições governamentais e científicas. No final da década de 90, com a abertura da economia, a competição com produtos importados e a importância das exportações desenvolveram o interesse pela inovação para proporcionar competitividade aos produtos nacionais e inseri-los ao mercado internacional. Isto induziu uma aproximação do sistema produtivo às instituições de pesquisa (CONDE; JORGE, 2003).

Primeiro as multinacionais se instalaram para vender os produtos importados, para depois fabricá-los, e as filiais mais ousadas capacitavam pessoal local.

Primeiramente as empresas brasileiras copiaram os produtos estrangeiros, para depois adaptá-los a realidade local. (NASCIMENTO; YU; SOBRAL, 2008).

A inovação industrial acontece com a união das técnicas e possibilidades de mercado (FREEMAN, 1974 apud NASCIMENTO; YU; SOBRAL, 2008). Já nos documentos sobre o assunto desde o final da década de 90 ao início do século 21, ficou clara a importância da inovação, inclusive pelo slogan do ministério de ciência e tecnologia, em 2002: “INOVA BRASIL” (CONDE; JORGE, 2003).

3.3.4.3 Inovação e Design

Segundo Costa; Klöpsch; Mozota (2011), o design atua como ferramenta de gestão e ajuda o processo de inovação a ter sucesso. Se a empresa não estiver preparada para o caos que essa inovação promove pode se desestruturar. O sucesso da inovação precisa aperfeiçoar o processo organizacional e o produto, pois ambos criam valor.

A inovação é essencial para a sobrevivência da empresa, e a concepção de um produto inovador desenvolvido por um processo criativo, pode ser conseguido através de uma pesquisa de oportunidades e uma filosofia orientada ao usuário. A inovação baseada em atributos físicos e desempenho não serão necessidades do mercado futuro e sim ideias transformadoras em conceitos e (ou) experiências singulares para o usuário (ibid.).

Por causa dos programas de inovação cada vez mais estratégicos, os tradicionais serviços de design devem crescer e desenvolver capacidades necessárias para serviços de clientes, para aumentar a probabilidade de que os

resultados da sua contratação será um produto ou serviço, que eventualmente chega ao mercado como uma verdadeira inovação (WEISS, 2008).

Segundo Dziersk (2008), a criatividade é a chave da inovação e é o toque de Midas dos negócios de sucesso hoje. A inovação não acontece por adição na coluna de números da empresa. O processo criativo pode ser uma ferramenta extremamente poderosa, especialmente quando combinada com um forte e alto desenvolvimento e criação de toda a empresa, marca, produto e caminho visual do consumidor.

Pode ser descrito como significado implícito capturado e não prescritivo, uma interação visual. A inovação é geralmente associada com diferentes ou inesperadas associações, típicas desenhos do lado direito do cérebro. Isto é como inovação, muitas vezes considerada como vindo de fora da caixa do pensamento. A criatividade é a moeda, mas a fundação da estratégica é igualmente importante. O sucesso conduz ao crescimento e este a uma maior participação (DZIERSK, 2008).

Conforme Costa; Klöpsch; Mozota (2011), a imaginação é baseada em ideias, tornando-se inovação a partir do momento em que seguem uma estratégia. O design pode dar ideias em todas as fases de inovação, e normalmente inicia com um problema, e este processo de ideação envolve a construção de ideias e a sua formalização.

Existem métodos de gestão de ideias, que implicam as pessoas na lucratividade, nos sistemas flexíveis de informação adaptados aos fluxos externo, nos bônus para gerentes relacionados com a criatividade, nos bancos de ideias de novos produtos e no estabelecimento de cenários de ideias. Para que essas sejam estimuladas, é necessário que se crie e sustente um “*momentum*” de estratégia para inovações radicais, a implementação de mecanismos de forma pró ativa, para colocar no mercado o que se faz no laboratório, como também desenvolver um espaço para que as pessoas possam ir com suas ideias criativas (ibid.).

O fator-chave, para a adaptação do sucesso dos novos produtos e o design se encontra segundo Cooper & Kleinschmidt,(1986 apud Costa; Klöpsch; Mozota, 2011):

- Na vantagem diferencial do produto;
- Na compreensão das necessidades, desejos e preferências do usuário e forte orientação para o mercado;
- No grande esforço de lançamento;

- Nos pontos relacionados com a tecnologia e sinergia;
- Na sinergia de marketing;
- No mercado atraente;
- No apoio e comprometimento da alta administração.

E além desses, os autores apresentam o fator- chave para a gestão do processo de inovação, adaptado de Cooper & Kleinschmidt (1986), relacionando o mesmo ao desempenho do Desenvolvimento de Novos Produtos - DNP:

- Processos de DNP de alta qualidade, dando ênfase na antecipação do trabalho, focando a qualidade de execução do projeto e processo flexível e abrangente.
- Estratégia de novo produto definida para a unidade de negócios, tendo objetivos para o novo produto, o uso do DNP para atingir metas da empresa, estratégias claramente definidas e foco em longo prazo para o DNP.
- Recursos humanos e financeiros adequados, com orçamentos de P&D para atingir objetivos, número de pessoas e tempo para que se desenvolvam novos produtos.

Além de outros fatores, como equipes de alta qualidade, comprometimento da alta administração, cultura e clima inovador e responsabilidade da alta administração (COSTA; KOPCSH; MOZOTA, 2011).

Os produtos são o retrato da empresa que os criou, com esse foco a empresa torna-se coerente e integrada, sendo necessário escolher um responsável pelo conceito. O segredo para a honestidade de um produto baseia-se na liderança comprometida, que se responsabilize pelo conceito do produto, treinando novos líderes e designers em harmonia. Um gerente de design deve desenvolver um processo que edifique rotinas para agir como ferramentas integradoras e enriquecer as ferramentas de inovação, para transformá-lo em dinâmico, interativo e informativo (ibid.).

A tecnologia se transformou em necessária, discreta e não visível, com gestão sistêmica e holística, que requer a atuação de um designer (BADAWY, 1996 apud COSTA; KOPCSH; MOZOTA, 2011).

Quanto mais radicais são as inovações, maior a necessidade das empresas de recorrer à ajuda externa que facilite a tecnologia. O objetivo do processo de

aprendizado relacionado à inovação é aprender sempre como fazer o serviço melhor, em menor tempo e maior eficiência (COSTA; KOPCSH; MOZOTA, 2011).

As questões de gestão dividem-se em organizar métodos para descrever o projeto, redefinir a hierarquia de competência focada na aprendizagem e produção de conhecimento e por fim, no elo dos projetos a um objetivo maior de competência de design (COSTA; KOPCSH; MOZOTA, 2011).

O desempenho da inovação e a coerência e eficiência de grupo marca a necessidade de gerentes de design de alto nível de responsabilidade (HOLLAND, 1995 apud COSTA; KOPCSH; MOZOTA, 2011).

As empresas bem estabelecidas têm dificuldades para inovar radicalmente, porque modificam critérios para a avaliação de um novo produto, podendo gerar resistências (COSTA; KOPCSH; MOZOTA, 2011).

A política de inovação em design deve programar estratégia focada no mercado, entrelaçando competências e processos para conhecer e focar o cliente, bem como o fornecedor no valor adicionado ao consumidor final, estabelecendo relações com ambos, prevenindo riscos nas decisões administrativas e aperfeiçoando processos transversais, considerando o cliente como o juiz (ibid.).

A relação entre a estratégia e a tecnologia facilita a inovação se capitalizar e cultivar a tecnologia, priorizando a liderança tecnológica e o uso da estratégia de seguidor de mercado (HOLT, 1991 apud COSTA; KOPCSH; MOZOTA, 2011).

O que vai predominar em 2025, são as tecnologias da informação, genética, tecnologia de materiais e ambiental e de energia (COATES, 1997 apud COSTA; KOPCSH; MOZOTA, 2011).

3.3.4.4 Inovação e Empreendedorismo

Segundo Vale e Amâncio (2008), o empreendedor é capaz de cooperar com outros agentes, fornecedores ou outros, coordenando e visualizando ações.

O empreendedor tem a capacidade de explorar novas oportunidades, que para Schumpeter apud Vale e Amâncio (2008) são cinco tipos de inovação: introdução de novos produtos ou melhoramento dos existentes; novos métodos de produção; abertura de novos mercados; utilização de novas matérias primas; surgimento de novas formas de organização de indústrias (FIGURA 23).

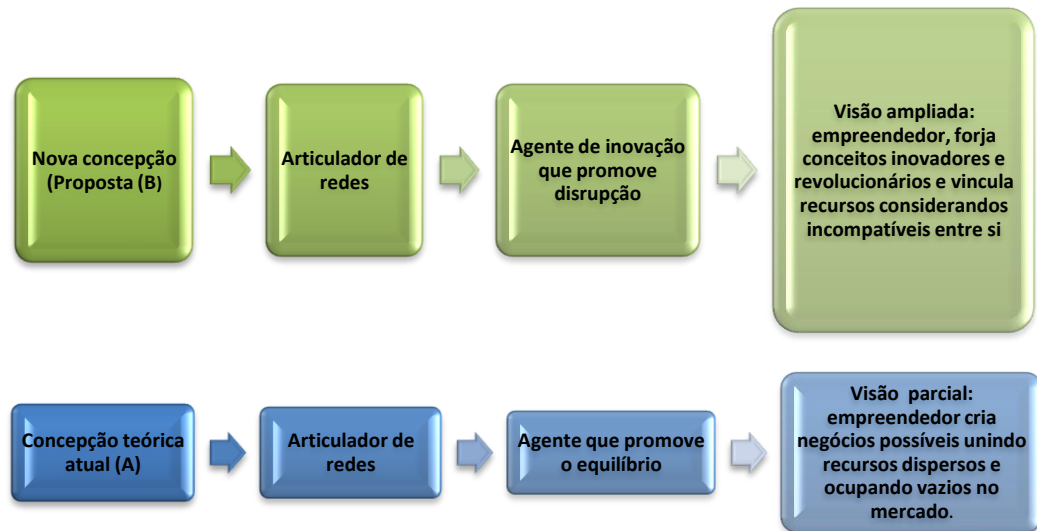


FIGURA 23 - VISÕES DO EMPREENDEDOR ARTICULADOR DE REDES
 FONTE - A autora adaptado de Vale e Amâncio (2008)

A proposta B confere um melhor entendimento do empreendedorismo e seu impacto na sociedade atual, marcada por transformações, onde a inovação é o foco principal. Conforme Alberti M. (2012) atualmente o empreendedor pode contar com o auxílio de alguns programas de fomento à inovação como: o programa Financiador de Estudos e Projetos - Finep, o Programa Inova Brasil, o Programa de Incentivos à Modernização da Economia – Prime, o Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas - PAPPE, o Banco Nacional de desenvolvimento Econômico e Social - BNDS e outros.

3.4 CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO-HISTÓRICO

Para o designer alemão Tino Seubert, todos somos ativos na constituição e edificação política da história e os métodos criativos representam esse posicionamento (PORTAL SENAI DESIGN, 2011). Por isso, esta seção apresentará uma revisão de literatura do contexto histórico e sócio econômico, com os principais fatos ocorridos sobre este assunto na época de funcionamento da empresa (1966-1996), pois o País passou por mudanças políticas e econômicas que afetaram o seu posicionamento perante o mercado. Por Isso, serão observados, os regimes políticos vigentes no país, no estado e no município onde a empresa se situava, relacionando-os com suas intervenções na economia.

3.4.1 Situação Política E Econômica No Brasil

Foram nove os presidentes do Brasil no período de atuação da empresa (FIGURA 24), cada um com características políticas e econômicas distintas, ocasionando mudanças significativas no país durante esses anos.

Começando pelo mandato do presidente Marechal Castelo Branco (1964 - 1967), que coincidiu com o nascimento da empresa, justamente quando o Brasil rompeu relações diplomáticas com Cuba, obtendo o amparo econômico, político e militar dos Estados Unidos (CASTELO BRANCO, 2011).

REGIME MILITAR / NOVA REPÚBLICA

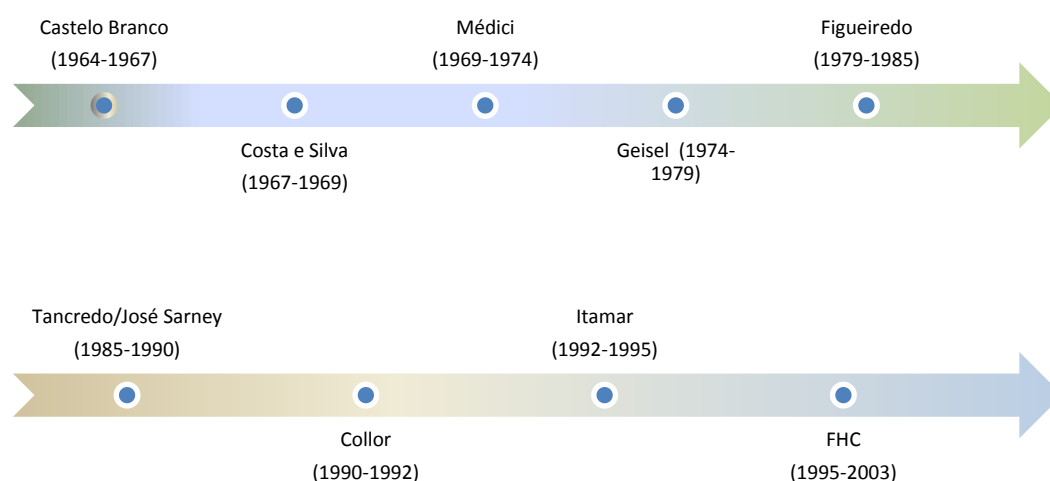


FIGURA 24 - LINHA DO TEMPO DOS PRESIDENTES DO BRASIL
 FONTE - A autora adaptado de Brasil Escola (2011)

Surgiu o Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG) a fim de controlar a inflação, recobrar o crescimento econômico e melhorar a imagem do Brasil no exterior, aumentando as chances de conseguir empréstimos. Porém, a tentativa de controlar a inflação, originou uma onda de desemprego. Empresas pequenas faliram e as médias se beneficiaram com as aplicações de estrangeiros no país, estimuladas pelo governo e com a ampliação nas exportações e na produção interna de bens duráveis. O consumismo aumentou, mas as vantagens eram usufruídas somente pela classe média, pois eram os únicos com dinheiro para gastar. A centralização da receita nas mãos de poucos não permitiu que as camadas populares fossem atingidas (CASTELO BRANCO, 2011).

Durante o período de governo do Presidente Costa e Silva (1967-1969), o país enfrentava o caos no lado social e a melhora na área econômica, sob o comando do ministro Delfim Neto, com a reconciliação do desenvolvimento industrial e a concessão de crédito, controlando a política salarial e a inflação de 23% ao ano (COSTA E SILVA, 2011).

Em 1969, a junta governativa provisória assiste o desenvolvimento do Milagre Econômico com expansão do setor industrial, devido à isenção de impostos das indústrias e o aumento do crédito para os consumidores, reduzindo o custo e aumentando as vendas, consequentemente as indústrias cresceram. Também a construção civil aumentou através de financiamentos do Banco Nacional de Habitação (BNH). A economia desenvolveu facilitando os empresários de vários setores, beneficiando a classe média, como aumento de empregos e salários, crescendo a demanda por automóveis e outros bens industriais, afetando outros setores industriais (ibid.).

Ainda durante o governo militar, o presidente Emílio Garrastazu Médici (1969 a 1974), tinha como meta principal sustentar o regime para superar os problemas econômicos do país. O modelo do ministro Delfim Neto foi substituído pelo II Plano Nacional de Desenvolvimento, do ministro Mário Henrique Simonsen. Esse novo pacote econômico tinha como objetivo conter a inflação e continuar o crescimento econômico. Para isso, investiu-se no setor estatal para elevar as taxa de juros e logo após, a crise econômica agravou-se com o congelamento dos salários, provocando o movimento sindical na região do ABC paulista, sinalizando a insatisfação dos operários e da população contra os militares. Também várias entidades civis e a UNE rearticularam ações contra o regime (MÉDICI, 2011).

Já na gestão do presidente Ernesto Geisel (1974 a 1979), o Brasil teve que recorrer a empréstimos externos, tornando-se um dos maiores devedores do mundo (GEISEL, 2011).

Como último presidente do governo militar, o Presidente João Figueiredo (1979-1985) executou o plano econômico do ministro do planejamento, Delfim Neto, o III Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), promovendo o aumento da renda nacional, controlando a dívida externa e combatendo a inflação, com o desenvolvimento de novas fontes de energia, através do Programa Nacional do álcool (Proálcool), com intenção de substituir progressivamente o petróleo vindo de fora. Porém, a enorme Dívida Externa, assim como o aumento dos impostos,

acentuaram o descontentamento da população. Devido a Inflação, em razão do empréstimo do FMI, acabou se sujeitando às exigências dos banqueiros (FIGUEIREDO, 2011).

Já para Tancredo Neves e José Sarney (1985 a 1990) sobrou a difícil missão de recuperar a economia do país, sem abrir mão dos privilégios das elites que apoiavam. Para controlar a crise da economia, uma equipe econômica contrária a antiga, responsável pela criação, em 1986, do Plano Cruzado, controla salários e preços com objetivo de conter a inflação, o que foi conseguido no primeiro momento, conseguindo aumentar o consumo. No entanto, a animação do consumo acabou com o plano, e a estabilização diminuiu os preços, provocando a retração dos setores produtivos, ocasionando o desaparecimento dos bens de consumo das prateleiras. Nessa época surgiu o ágio, que era cobrado para se conseguir determinados produtos, forçando o gasto das reservas cambiais para a obtenção das mercadorias essenciais que sumiram da economia nacional (TANCREDO, 2011).

Então, no período de 1990 a 1992, o presidente foi Fernando Collor, instituiu um plano de recuperação da economia planejado pela ministra Zélia Cardoso de Mello, que designava a alta de impostos, a abertura dos mercados nacionais, a criação de uma nova moeda e o confisco das poupanças para melhorar a economia, porém só conseguiu uma crise econômica e política (COLLOR, 2011).

Assumindo a presidência Itamar Franco (1992-1995) tratou de sossegar a economia garantindo que não tomaria nenhuma medida drástica. Ele herdou uma dívida muito grande, um grande número de desemprego no país devido a ociosidade das indústrias, ameaçadas de virarem sucatas. Havia muita especulação em relação à indústria e o comércio, o que acelerou o processo inflacionário que ficou sem controle e por isso, criou uma nova moeda, já preparando para a uma reforma econômica, com a elaboração do plano FHC, iniciais do nome de seu idealizador o futuro presidente Fernando Henrique Cardoso, na época senador, que consistia em um indexador provisório da economia, para auxiliar como transição até a nova moeda, o real fosse criado (ITAMAR, 2011).

Finalmente, coincidindo no ano de encerramento das atividades da empresa, Fernando Henrique Cardoso (FHC) assume a presidência por dois mandatos (1995-2003) (DUPLIPENSAR, 2011), implantando o Plano Real para controlar a inflação, ao mesmo tempo que privatizou diversas estatais brasileiras, porém a distribuição

desigual de rendas continuou. O país ficou muito dependente do Fundo Monetário Internacional (FMI), adotando uma política neoliberal (liberdade de mercado, mas com controle da especulação, bem como a redução com gastos referentes à educação, saúde e previdência social) (FHC, 2011).

3.4.2 Situação Política No Estado Do Paraná

Este capítulo mostrará a relação entre a política e economia do Estado do Paraná durante sua existência (1967-1996), relacionando os 15 governadores (FIGURA 25) com a situação política e econômica da época.

O governo de Ney Braga (1961-1965) trouxe para o estado a refinaria de Araucária, criou a Codepar (mais tarde, Banco de Desenvolvimento do Paraná), o Instituto de Previdência do Estado (IPE), IAM, Café do Paraná, Celepar, Sanepar, Fundepar, além do BRDE, com os governadores de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, permitindo ao Paraná a prosperidade. Também promoveu o lado humano da gestão pública ajudando carentes (CASA CIVIL, 2011).

O governo de Paulo Pimentel (1966-1971) transformou a Codepar em Badep (1967) iniciando o Modelo Paranaense de Desenvolvimento para tentar industrializar o Estado. A Codepar foi criada em 1962, subsidiada pelo Fundo de Desenvolvimento Econômico (FDE) focaram na geração de infraestrutura para financiar e ajudar as indústrias. As ações políticas deste período possibilitaram a infraestrutura para atender à industrialização, aumentando a energia elétrica, construindo ferrovias, rodovias e melhorando o porto de Paranaguá, além das telecomunicações. No início da década de 70, foi criada a Cidade Industrial de Curitiba (CIC), com a união de políticos e empresários. (LIMA, 2006).

Aí entra Leon Peres (1971), substituindo Paulo Pimentel, que foi substituído por Parigot de Souza (1971-1973), que faleceu ainda no cargo (PARIGOT, 2011).

Entrou então o governador Emílio Gomes (1973-1975) que incorporou o Paraná no desenvolvimento nacional; entrosou o governo e a iniciativa privada, para facilitar a eficiência da economia fortalecendo a economia do Estado, priorizando a implantação de cidades industriais (CASA CIVIL, 2011).

Reeleito, Ney Braga (1979-1982) dedicou-se à defesa do meio ambiente, reativou o porto de Antonina e construiu casas populares (CASA CIVIL, 2011).

O governo de José Richa (1983-1986) teve um plano de ação, porém viveu crise econômica e inflação galopante, mas sabia exatamente para onde caminhava (NASCIMENTO, 2011).

O governador Álvaro Dias (1987-1991) investiu na agricultura e no setor rural, bem como na conservação do solo e na ampliação do porto de Paranaguá. (AÇÕES DO GOVERNO, 2011).

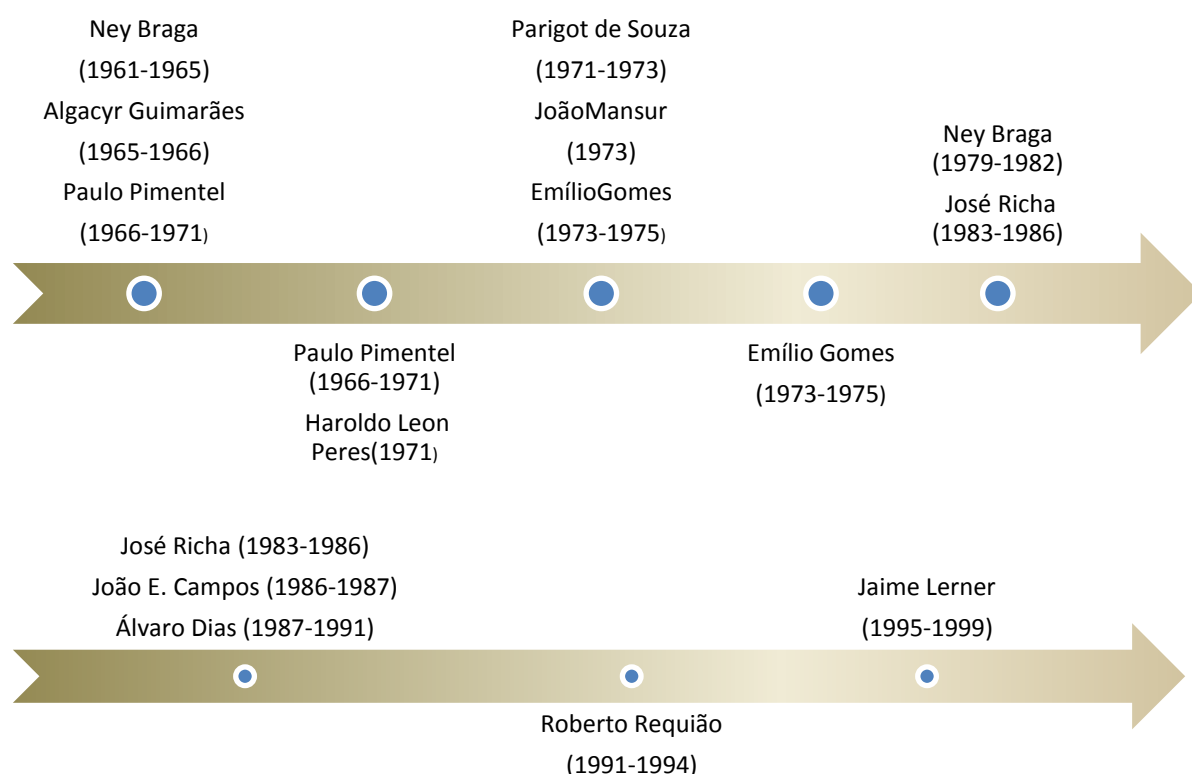


FIGURA 25 - LINHA DO TEMPO DOS GOVERNADORES DO PARANÁ
FONTE - Duplipensar (2011)

3.4.3 Situação econômica no Estado do Paraná

Segundo o Iparides (1973), a recessão econômica alcançou o Paraná em 1966 e só em 1969 é que a economia volta a crescer. Neste período a produção industrial não cresceu e o empresariado local enfrentou graves dificuldades que ameaçaram a sobrevivência de muitos. Uma nova expansão começa em 1969 e firma-se em 1971, com o surgimento de novos ramos e atividades e crescimento dos existentes, contudo, o empresariado teve que se associar com grupos nacionais e estrangeiros (IPARDES, 1973). As empresas foram classificadas conforme as

mesmas instituições, segundo o número de funcionários como pequenas, médias e grandes (QUADRO 14).

De 1 a 9 trabalhadores	PEQUENO
De 10 a 99 trabalhadores	MÉDIO
De 100 a mais trabalhadores	GRANDE

QUADRO 14 - CLASSIFICAÇÃO DO TAMANHO DAS EMPRESAS

FONTE - A autora adaptado de Ipardes (1973)

A crise econômica foi marcada pela falta de pagamento dos juros da dívida externa, pondo fim ao controle dos preços e consequentemente causando a volta da inflação. Mesmo com novos planos econômicos (Bresser, 1987; e Verão, 1989) a inflação anual atingiu no ano de 1989, o valor de 1764%. (DUPLIPENSAR, 2011).

4 PLACAS DO PARANÁ - DIVISÃO VOGUE

Esse capítulo aborda a história da Divisão Vogue da empresa Placas do Paraná, fabricante dos móveis Modulados Vogue, cuja relevância se firma no fato de que ela foi pioneira no Brasil ao desenvolver modulados no sistema peça a peça, fabricado com chapas de madeira aglomerada e utilizar do trabalho de designers. Para tanto, busca-se resgatar seu funcionamento, relatado por alguns de seus ex-gestores e ex-funcionários, que colaboraram com a implantação da fábrica e desenvolvimento dos produtos, principalmente no que se refere à gestão do design, considerando que são poucos os registros publicados a esse respeito, durante e depois de sua permanência no mercado.

São tratados, portanto, os aspectos da empresa, contextualizados com a economia e política da época, pois na opinião de Halbwachs (1990), os dados fazem parte de uma memória coletiva dos indivíduos inseridos na sociedade e, conforme Pollak (1992), essa memória pode variar segundo as questões políticas e econômicas do contexto.

4.1 A EMPRESA

A Móveis Vogue Indústria e Comércio Ltda. foi fundada em 1955 por Orlando Kaesemodel (FIGURA 26), no bairro Vila Hauer em Curitiba, inicialmente fabricando estofados e, só mais tarde, em 1965, iniciou o projeto de implantação de uma fábrica de madeira aglomerada, a Placas do Paraná, que começou sua produção de chapas em 1966 (BUCHMANN, 2012; INOUE, 2011).

Com o objetivo de evidenciar a aplicação dessa nova matéria-prima, em 1967 a Vogue começou a fabricar armários e estantes moduladas, demonstrando a utilização das novas chapas de madeira aglomerada fabricadas pela Placas do Paraná, pioneira no Brasil dessa tecnologia industrial. (INOUE, 2011; BUCHMANN, 2012; BENDER, 2012).



FIGURA 26 – ORLANDO OTTO KAESEMODEL.
FONTE - acervo pessoal de Makoto Inoue

A história da Placas do Paraná iniciou por meio do espírito visionário do Sr. Orlando Otto Kaesemodel, industrial paranaense que soube das pesquisas sobre a implantação de uma fábrica de chapas de madeira aglomerada, cujo projeto fora desenvolvido pela Companhia de Desenvolvimento do Paraná – Codepar. Inicialmente o projeto objetivava a Indústria de Móveis Cimo S.A., que desistiu da empreitada. Sabendo disso, o Sr. Orlando Kaesemodel se interessou pela ideia e a colocou em prática (BUCHMANN, 2012).

A Vogue era fabricante de estofados e 'Seu' Orlando Kaesemodel era o dono e [ela] chamava-se Estofados Vogue. Assim, num determinado momento, a Móveis Cimo investiu na pesquisa de uma fábrica de aglomerado, e um dos que conduziu esses estudos foi Nelson Buchmann (BENDER, 2012).

Então, para a criação da Placas do Paraná, Orlando Kaesemodel associou-se a Manfredo Cominese, que entrou com o capital para a sua implantação. Logo no início, foram contratados dois funcionários: Nelson Arnaldo Buchmann (FIGURA 27), oriundo da Móveis Cimo, e Kurt Och. Os dois foram enviados à fábrica de máquinas para aglomerado chamada Bison Werk, em Hannover, na Alemanha, para que fossem treinados e conhecessem os novos equipamentos (BUCHMANN, 2012).



FIGURA 27 – NELSON ARNALDO BUCHMANN EM 1966
FONTE - Adaptado do acervo de Makoto Inoue

[...] ficamos lá 40 dias na produção com eles, no escritório técnico, vendo a aplicação do aglomerado etc., que acabamentos eram utilizados, os acessórios, as ferragens, [...] eles tinham uma fábrica de móveis também, [...] tinham instalações de produção de aglomerado funcionando na mesma aldeia, chamada Brendundester (sic), que fica a 30 km de Hannover. Então a gente via os projetos, a metalurgia funcionando, eles fazendo as máquinas e equipamentos para o aglomerado, víamos a instalação funcionando e o aglomerado sendo utilizado, fazendo um circuito fechado. Nós viemos da Alemanha em abril e as máquinas chegaram em outubro de 1964, foi o ano inteiro de trabalho em 1965 e 1966, quando estava tudo montado, montamos um mostruário de operações de marcenaria, para poder demonstrar para o fabricante de móveis, todos os exemplos de usinagem de marcenaria que era possível fazer com a chapa de aglomerado: com uma borda, com meia madeira, com uma dobradiça piano, com macho e fêmea, com furos e tudo que pudesse imaginar que fosse preciso. Aí o pessoal dizia: - Nossa! Mas dá pra fazer tudo isso? (BUCHMANN, 2012).

Nesse período criou-se a divisão de aglomerado que preparava as instalações industriais para a chegada das máquinas (FIGURA 28).

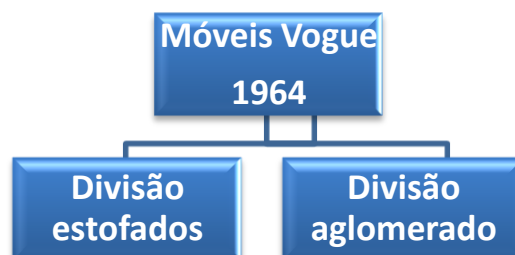


FIGURA 28 - PRIMEIRA ORGANIZAÇÃO DA VOGUE.
FONTE - A autora adaptado de Buchmann (2012)

As máquinas chegaram em outubro de 1964 e em 11 de novembro de 1966, às 18 horas, saía da linha 1 de produção da Placas do Paraná a primeira chapa de madeira aglomerada (FIGURAS 29, 30), produzida no Brasil (BUCHMANN, 2012). A primeira remessa foi de 36 metros cúbicos, que passou a ser o volume diário, carregando a marca Okaplan (INOUE, 2011).

“Sempre que se fala da Vogue a gente lembra da Placas, porque era a empresa ‘mãe’ vamos dizer assim, a Vogue era só uma divisão” (BENDER, entrevista cedida em setembro de 2012). Para Glaeser, no entanto, *“A Vogue não era uma empresa, era uma marca do produto de móveis, a Placas do Paraná fabricava aglomerados e móveis”* (GLAESER, entrevista em setembro de 2012).

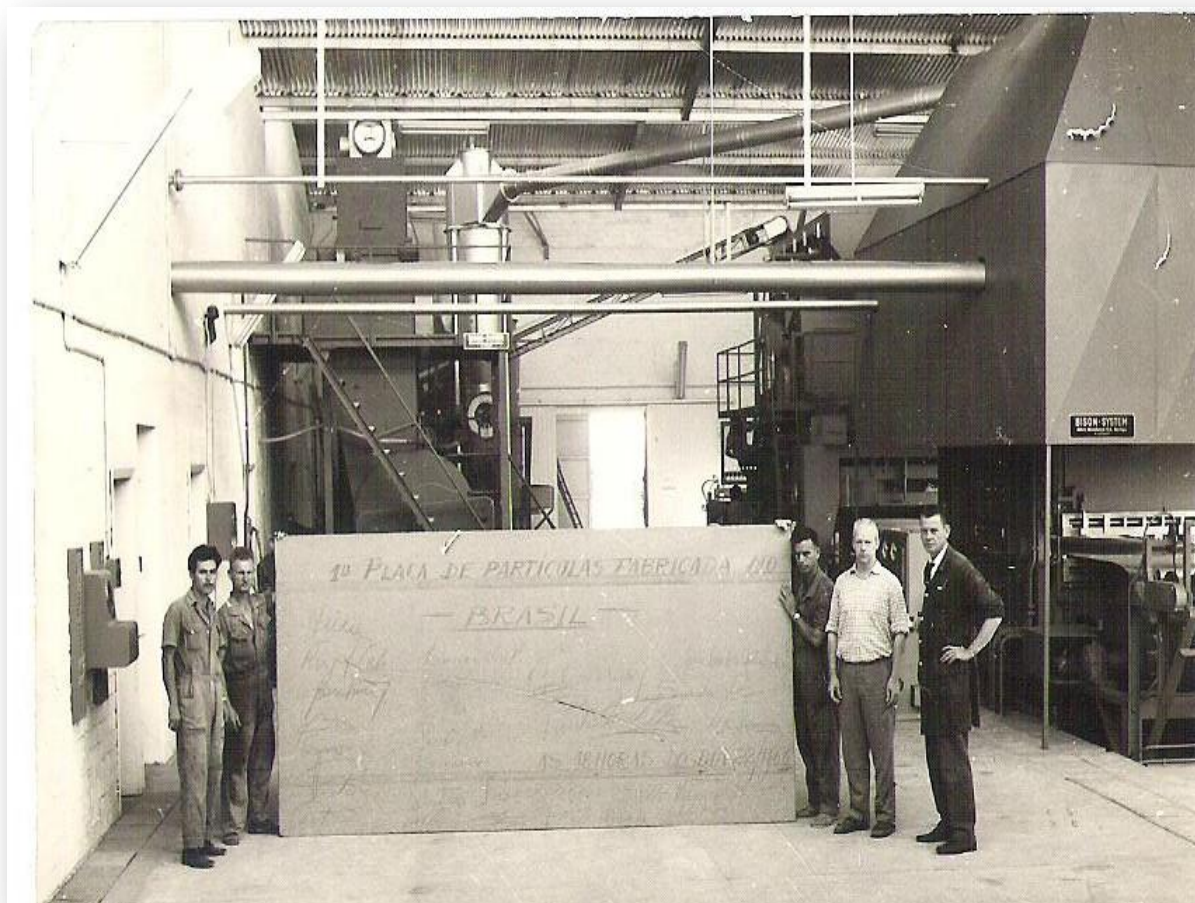


FIGURA 29 - PRIMEIRA CHAPA DE AGLOMERADO DO BRASIL
FONTE- Acervo pessoal de Makoto Inoue

NOTA - Da esquerda para a direita: Jurandi Correa, segurando a chapa Francisco Biskowski do outro lado segurando a chapa Jair Bauer, Frederick Heine (montador da Bison Werk) e Nelson Buchmann.

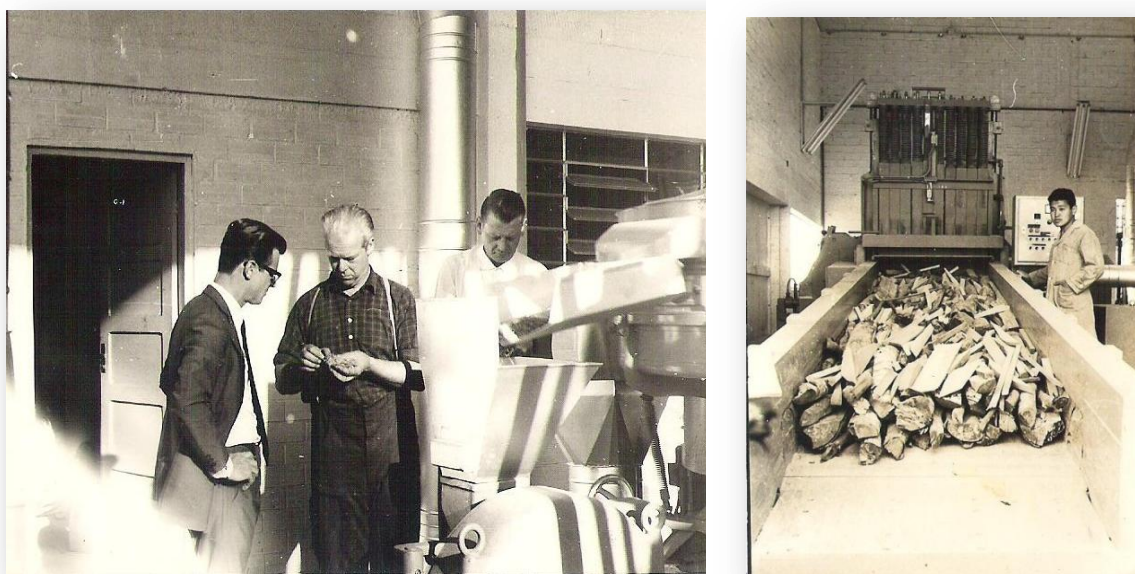


FIGURA 30- PLACAS DO PARANÁ EM 1966
 FONTE - Acervo pessoal de Makoto Inoue

NOTA- Da esquerda para a direita: Orlando Kaesemodel; Frederick Heine (montador da Bison Werk) e Nelson Buchmann. E Makoto Inoue na esteira à direita.

Quando a fábrica passou a produzir o aglomerado de maneira contínua, recebeu o nome de Placas do Paraná Ltda (FIGURA 31).



FIGURA 31 - SEGUNDA ORGANIZAÇÃO DA PLACAS DO PARANÁ LTDA
 FONTE - A autora adaptado de Buchmann (2012)

“Porém, como o material era pouco conhecido no Brasil, não inspirava confiança nos fabricantes de móveis e, por isso, quase não vendeu” (BUCHMANN, 2012).

O Sr, Orlando Kaesemodel, sócio-fundador e diretor da Placas do Paraná S.A. me contou, que no início, o novo material não era bem aceito, que muito ao contrário, os fabricantes de móveis consideraram o aglomerado

como pouco útil, sendo que no estado de Paraná havia ainda bastante reserva de madeira (sic) (FROESCH³, 2012).

Assim, em determinado momento, a fábrica ficou abarrotada de chapas estocadas e desencadeou a necessidade de demonstrar as qualidades do produto e de sua utilização (Ibid).

A coisa ficou muito difícil, tinha aglomerado estocado até a goela, e que não se vendia. Aí, o Orlando convocou as chefias e disse: - Olha, temos que ver o que vamos fazer para escoar esse aglomerado [...] (BUCHMANN, 2012).

Bender (2012) corrobora dessa informação, complementando que tiveram muita dificuldade para vender o produto no início e, uma das razões, foi porque a Placas do Paraná contava em vender o aglomerado para a Móveis Cimo, que não se interessou pelo produto, por achar que não era um material bom, fato que atrapalhou nas vendas quando a notícia se espalhou. Como a Móveis Cimo era considerada uma referência no setor moveleiro, desmotivou a comercialização do produto por parte dos outros fabricantes de móveis.

O fato de a Cimo não querer, ela travou todo mundo, porque ela era referência, se a Cimo ia pra cá, todos os outros fabricantes iam também, e quando a notícia se espalhou, do tipo: olha, a Cimo não quer, e se a Cimo não quer, que fez o estudo e depois desistiu...! (BENDER, 2012).

Era o ano de 1967 e o Sr. Kaesemodel, em comum acordo com as chefias da empresa, decidiu criar um produto para demonstrar a utilização das chapas. Inicialmente, pensaram em algo para ser utilizado pela construção civil, pois na época, esse setor recebia incentivo do governo, devido à criação do BNH - Banco Nacional da Habitação, em 1964. Primeiro, pensou-se em fabricar porta, mas desistiram por ser de baixa complexidade e existirem várias empresas fazendo o mesmo (BUCHMANN, 2012; FROESCH, 2012).

[...] fomos pra Alemanha e como eu era originário da área de móveis e de matéria-prima, comecei a me interessar pelos metais e num sábado de folga, pesquisei o que eles estavam usando lá. Eu nunca tinha visto aqui aqueles dispositivos como o rotofix, e por aí afora e num sábado, fui numa casa de ferragem, tipo um empório, com tudo que você pudesse imaginar

³ O suíço Sr. Martin Froesch, economista formado em Zurique, foi gerente industrial da Modulados Vogue (1976-1979), atualmente tem 78 anos e mora na Suíça. Portanto, a entrevista foi feita via email, daí a razão de erros de português na transcrição.

para utilizar em qualquer tipo de madeira. Pedi um saco plástico e fui passando e pegando de meia dúzia a uma dúzia de cada, dobradiça, rotofix e tudo até onde eu pude carregar para levar para o Brasil. Eu também aproveitei e fui ver todas as vitrinas de lojas de móveis, para me informar, porque eu tinha saído da Móveis Cimo poucos meses antes e sabia fazer um confronto sobre o que serviria pra nós e o que era tendência. Aí encontrei uma empresa chamada Interlübke, que fazia armários embutidos. Fui às suas lojas para ver a demonstração de tudo e achei sensacional, porque eu nunca tinha visto modulação em móveis. Já se falava em módulos na arquitetura, mas em móvel não, isso me despertou. Eu vi que tinha uma modulação horizontal e uma vertical, e peguei folhetos, que não tinham quase nada da parte técnica, mas eu pesquei o sistema e trouxe tudo na minha bagagem (BUCHMANN, 2012).

Em 1964 a Interlübke (FIGURA 32) divulgava seus produtos exaltando design e modernidade. *“With its reduced design, pure lines and in cool white as the dominant colour, interlübke furniture advances to become the epitome of progressive modernity in sixties.”*⁴ (INTERLÜBKE, 2013).



FIGURA 32 – EMPRESA INTERLÜBKE
FONTE – Interlübke (2013)

Então, segundo Bender (2012), fabricar armários modulados de aglomerado, utilizando o sistema peça a peça, baseado no modelo da empresa alemã Interlübke, foi a forma encontrada para provar todas as possibilidades do material. “A grande

⁴ “Com seu design reduzido, linhas puras com a predominância da cor branca, os móveis Interlübke se tornarão o epítome da modernidade progressista dos anos sessenta (INTERLÜBKE, 2013).
Tradução livre da autora

sacada, o lance genial, foi ter enxergado nesse tipo de móvel a grande oportunidade” (BENDER, 2012).

Buchmann (2012) ainda relata que, adaptar o modelo de móveis da Interlübke para a realidade brasileira ocorreu em função da pressa em utilizar a nova matéria-prima sem mercado e sem aplicação, mesmo porque não havia tempo para desenvolver um produto da própria empresa. Segundo Froesch (2012), o sistema de móveis daquela empresa era inovador sob o ponto de vista do material (aglomerado), do acabamento (laqueado) e da composição de seus elementos (pré-fabricado).

Além disso, possibilitava o fechamento de qualquer dimensão de vão, adaptando-se à qualquer residência, sobretudo, demonstrando perfeitamente todas as possibilidades de uso da chapa de madeira aglomerada, divulgando a sua utilização (BUCHMANN, 2012; INOUE, 2011; FROESH, 2011; BENDER, 2012). Portanto, os primeiros armários Vogue, foram fabricados pela divisão estante e armário (Móveis Vogue), que agora fazia parte da Placas do Paraná Ltda.

A equipe da Placas do Paraná foi orientada por Nelson Buchmann por colocar em prática a ideia e o produto no mercado. Contudo, o sistema de móveis precisou de adaptações, e como não existia um departamento de projeto na empresa, todos internamente contribuíram com ideias. No entanto, essa colaboração não foi suficiente, surgindo a necessidade de contratar profissionais terceirizados, para que a modulação horizontal e vertical (FIGURA 33) fosse adaptada à realidade da construção civil brasileira, atendendo ao pé direito diferenciado, de acordo com cada região, que variava de 2,42m a 2,82m, além das questões ergonômicas por causa das diferenças antropométricas entre brasileiros e europeus. Assim, “O primeiro armário da Vogue, foi uma cópia modificada e adaptada às condições técnicas e mercadológicas do Brasil (FROESCH, 2012).” Mesmo com o auxílio das normas da ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas, por ser um produto previsto para ser vendido nacionalmente, e abranger uma região muito grande, foi necessário o conhecimento de arquitetos, sendo contratados para isso, primeiramente Rubens Meister (FIGURA 34) e em seguida Osíres Lepka, sendo este último, o verdadeiro responsável pelo trabalho (BUCHMANN, 2012).

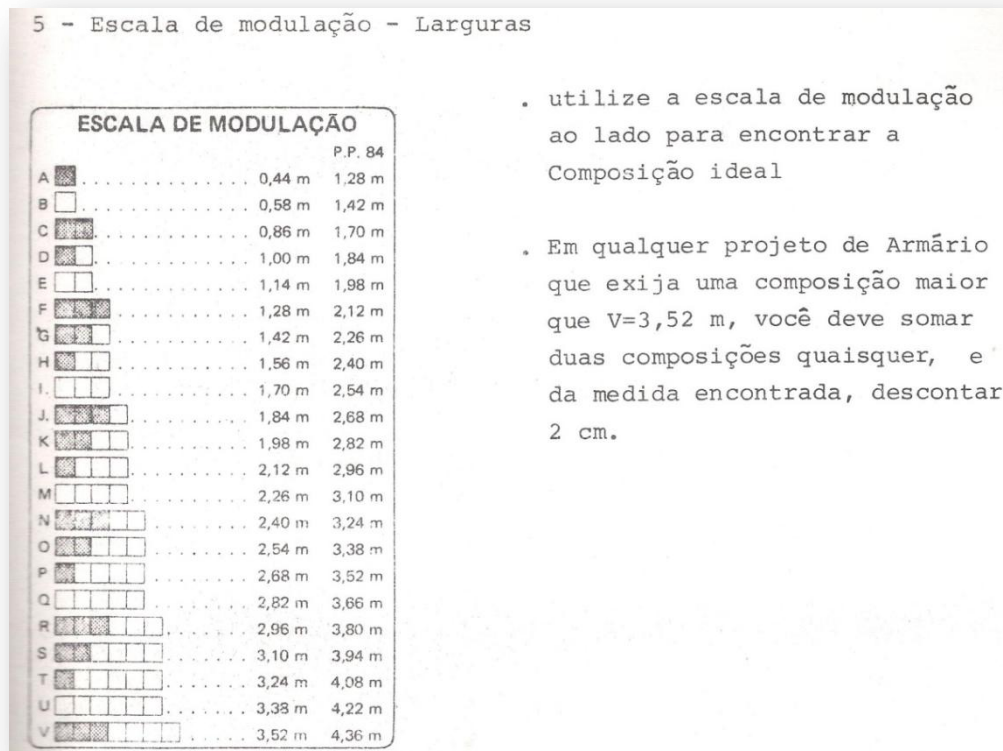


FIGURA 33 - MODULAÇÃO HORIZONTAL ARMÁRIO VOGUE
 FONTE – Digitalização a partir da apostila do Curso técnico Vogue (1983)

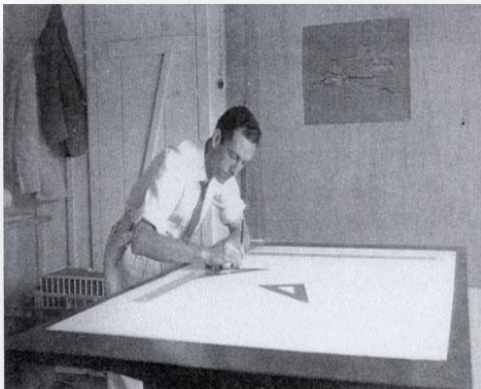


FIGURA 34 - ARQUITETO RUBENS MEISTER
 FONTE - Fabiocampana (2012)

[...] aí o arquiteto Meister começou a estudar as dimensões, e as modulações, mas no terceiro encontro ele me disse: - não, esse negócio não é pra mim, está aqui o Osiris Lepka, que também era arquiteto e seu sócio no escritório, que ficava no edifício Asa, ali na Praça Osório. Aí ele disse: - eu entro nisso aí, porque eu acho interessante, é uma inovação! E foi aí que realmente aconteceu (BUCHMANN, 2012).

O projeto precisou também considerar adaptações nos detalhes construtivos, já que no país não existiam ferragens especiais para o novo material, para a união das chapas. Além disso, encontravam-se muitos problemas nas construções, que pela falta de perpendicularidade entre paredes, pisos e tetos, deixavam o armário torto, dificultando a montagem (BUCHMANN, 2012).

Quando começou o detalhamento, para onde eu apelei? Para o tio Zaca! Fui lá na Escola Técnica e contratei o tio Zaca, que começou a estudar como poderia ser feito. As lajes da construção civil as vezes são tortas, se lá em cima ou embaixo sair errado, azar! Mas o armário tem que ficar no nível, e como isso poderia ser feito? (BUCHMANN, 2012).

Assim, as adaptações construtivas do armário foram feitas sob a orientação de Zacarias Liteka (FIGURA 35), ex-funcionário da Móveis Cimo e na época, professor da disciplina de Desenho de Móveis da Escola Técnica Federal do Paraná.



FIGURA 35 - ZACARIAS LITEKA (TIO ZACA)

FONTE- Adaptada pela autora da foto do acervo pessoal da ex-aluna Letícia Rocha

Depois de todas essas etapas concluídas, construiu-se um protótipo, com a colaboração de marceneiros, engenheiros e outros funcionários da empresa (QUADRO 1) sugerindo melhorias para o projeto.

As ferragens e dispositivos de montagem, trazidos da Alemanha como amostras, foram utilizadas para o protótipo e o acabamento escolhido foi o laqueado na cor branca, por ser a tendência da época. Todo esse processo durou menos de seis meses até chegar ao produto final (BUCHMANN, 2012).

Buchmann (2012) também comenta que as ferragens utilizadas para comercialização dos armários, inicialmente foram importadas da empresa alemã Häfelle. Somente depois, quando o governo brasileiro taxou as importações com um valor muito alto, foi necessário encontrar uma empresa brasileira para fabricá-las.

Inicia, nesse momento, a parceria com a empresa Plastipar⁵, que segundo Kistmann (2011), na época fabricava fichas para telefones públicos (FIGURA 36), e sua colaboração possibilitou a confecção no Brasil das ferragens e dispositivos (FIGURA 37), anteriormente fabricados na Alemanha, para a montagem dos armários e estantes moduladas de aglomerado.



FIGURA 36 - FICHAS DE TELEFONE PLASTIPAR.

FONTE – Mercado Livre (2012)



FIGURA 37 - ROTOFIX, DISPOSITIVO DE MONTAGEM.

FONTE – Hettich (2012)

Depois de aprovado o protótipo, o próximo passo foi escolher onde o produto seria comercializado. Segundo Buchmann (2012), os protótipos ficaram expostos em uma loja de móveis de um amigo do Sr. Kaesemodel, localizada na Galeria Minerva,

⁵Plastipar foi incorporada à Hettich, empresa alemã e uma das líderes mundiais em ferragens e acessórios para móveis. Dentre os produtos comercializados estão dobradiças, sistemas de portas de correr, gavetas em aço, organizadores, corredeiras para gavetas, dispositivos de montagem, máquinas de furação e ferragens para móveis de escritório. Outro segmento de atuação são ferragens para linha branca, fornecendo diversos acessórios como dobradiças e peças técnicas diversas. No mundo, a Hettich emprega aproximadamente 5.500 pessoas, possui um faturamento anual de cerca de 800 milhões de Euros e atua em mais de 100 países. A empresa está presente no mercado brasileiro desde 1996 e está instalada na Cidade Industrial de Curitiba-PR, onde conta com uma equipe de mais de 450 funcionários. No Brasil, a Hettich faz parte do Grupo Bigfer, o maior fabricante de acessórios para móveis da América Latina, com cerca de 10 mil itens fabricados e 8 mil itens revendidos. O Grupo Bigfer está há mais de 20 anos no mercado brasileiro, e conta com 2.500 colaboradores. A matriz do Grupo está situada na cidade de Farroupilha-RS em uma área de aproximadamente 90 mil m². Hettich e Bigfer, juntas no Brasil para oferecer o mais completo e melhor mix em produtos e soluções em ferragens para móveis.”(HETTICH, 2012).

situada entre as ruas XV de Novembro e Mal. Deodoro, na região central de Curitiba, ficando ali entre 1967 a 1969 (ibid).

Portanto, em 1967, foi introduzido no mercado brasileiro o primeiro móvel modulado sistêmico, fabricado em madeira aglomerada, com a marca Vogue, demonstrando todas as possibilidades de utilização da chapa de aglomerado, através de uma tecnologia existente até então somente na Europa (BENDER, 2012; BUCHMANN, 2012; INOUE, 2011).

Como a empresa não possuía um funcionário para fazer projetos foi contratado como *free lance* Pedro Ivo Sartori, professor do curso de decoração da Escola Técnica Federal do Paraná (atual Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR), que fez centenas de projetos com seus alunos, ajudando a tornar a empresa conhecida (BUCHMANN, 2012). A empresa assumiu assim uma postura inovadora, atuando num segmento novo e único, antes atendido apenas por marceneiros: o de armários e estantes modulados (NASCIMENTO, 2001).

Segundo Buchmann (2012), o novo produto seguia outra modulação sem a pretensão de fechar vãos. Para a realização desse trabalho inicial, várias pessoas colaboraram, como se pode ver no QUADRO 15 abaixo.

COLABORADORES	CARGO	OUTROS DADOS
NELSON BUCHMANN	Gerente de produção de aglomerado, posteriormente passou a gerente comercial.	Encarregado da execução do projeto do primeiro armário modulado Vogue. Após sair da Vogue, trabalhou na Barzenski Indústria de Móveis Ltda.
EMÍLIO STORE (sic)	Marceneiro da Vogue, fábrica de estofados, e desenhista contratado da Modulados Vogue.	Fez um curso de desenho patrocinado pela empresa, bem antes de abrir a vogue modulados, e mais tarde, sob orientação de Zacarias Liteka, fez os primeiros desenhos de detalhamento dos armários Vogue.
RUBENS MEISTER	Arquiteto terceirizado	Começou a desenvolver um estudo de modulação adaptado ao mercado brasileiro.
OSIRES LEPKA	Arquiteto, sócio de Rubens Meister, terceirizado.	Rubens Meister não se interessou pelo trabalho e passou para o seu sócio, que fez todo o estudo de modulações baseado nas dimensões brasileiras.
ZACARIAS LITEKA (Tio Zaca)	Professor da UTFPR, profissional terceirizado.	Estudou o detalhamento e orientou o desenho do primeiro armário Vogue.
CLÁUDIO RONK (sic)	Marceneiro, prototipista e funcionário da Vogue.	Fez os primeiros protótipos do armário.
PEDRO IVO SARTORI	Professor da UTFPR, profissional terceirizado.	Fazia os projetos dos ambientes com os armários Vogue.
IGOR FLESSAK	Projetista-técnico em edificações e funcionário da Vogue.	Contratado para trabalhar em São Paulo, para atender exclusivamente as vendas para as construtoras.
MAKOTO INOUE	Contratado como técnico eletricista (18 anos)	Se transformou ao longo do tempo, em gerente de produção e manutenção da Placas do Paraná.

QUADRO 15 - EQUIPE DE COLABORADORES NO INÍCIO DA MODULADOS VOGUE

FONTE- A autora segundo Buchmann (2012)

Buchmann (2012) relata também que esse primeiro sistema de armário modulado no Brasil, inicialmente quase não vendeu e o motivo era o modo técnico como a sua venda era realizada. Por este motivo, a venda só poderia acontecer, se os vendedores entendessem o conceito e fossem treinados pela fábrica.

Assim, para divulgar o produto junto a novos revendedores, a empresa participou da primeira feira, a Expo móveis 1972, onde expôs somente um armário e uma estante. Também fizeram uma propaganda na revista Manchete, onde davam a oportunidade ao leitor, de mandar as dimensões do cômodo de sua casa onde gostariam de colocar o armário, para o qual a Vogue mandava o projeto gratuito. Como o mercado imobiliário estava aquecido, foi também aberta uma filial em São Paulo para atender somente as construtoras (BUCHMANN, 2012).

No planejamento inicial de vendas para o Brasil, pensou-se em vender 15 armários/ mês em São Paulo, cinco armários / mês em Porto Alegre e nenhuma previsão para o Rio de Janeiro, onde se pensou que não venderia bem. Porém, o Rio de Janeiro surpreendeu a todos, vendendo de 80 a 90 armários / mês, principalmente na Casa Gelli. Curitiba nunca foi grande consumidora de modulados, predominando o mercado de armários sob-medida, confeccionados por marceneiros. Com a expansão do mercado, lojas em São Paulo, Rio Grande do Sul, Recife e principalmente Rio de Janeiro se tornaram revendedores do produto. Dessa forma, quando, após aproximadamente dois anos do seu primeiro protótipo, a marca entrou no mercado nacional, houve a necessidade de mandar pessoas para treinar os vendedores, montadores, pois não se vendia armários e sim peças, ou seja, era uma venda extremamente técnica (ibid).

Para a maioria dos lojistas de móveis, inclusive gerentes de magazines, só tinha um deles que era capaz de assimilar a sistemática do modulado, era a Sears do Brasil. Isso porque era uma venda tremendamente técnica, e eu já sabia quando ia dar certo ou não. Se o dono da loja entendesse a sistemática, a gente treinava o pessoal, mas, veja, com certeza a gente sabia que ia dar certo quando o dono entendia o sistema, e era capaz [...] de fazer um romaneio das peças, tirar as medidas e acompanhar a montagem (BUCHMANN, 2012).

Para se ter uma ideia de como o cenário se apresentava na época, o Apêndice 1 apresenta uma lista de revendedores de Modulados Vogue, que mantinham seus vendedores treinados pela fábrica para realizar vendas técnicas.

Muitos profissionais do setor moveleiro tiveram sua carreira iniciada nos diversos setores da Placas do Paraná. Esse é o caso de Suzete Filipak Mengatto, designer e atualmente professora de Design da UTFPR, que trabalhou no Departamento de Treinamento e de Vendas da Vogue, no período de 1976 a 1977. Ela relata que os vendedores, que vinham de várias partes do Brasil, eram treinados na Placas por uma equipe que variava entre três e quatro pessoas que compunham o Departamento de Treinamento, vinculado ao Departamento de Vendas (MENGATTO, 2012).

O curso durava duas semanas e os vendedores tinham aula sobre o sistema modulado a partir do seguinte material: apostila contendo informações técnicas sobre modulado (FIGURA 38); bloco de planilha quadriculada A4 para desenhar o esquema do armário ou estante, com caneta de ponta porosa; bloco de romaneio contendo a relação de todas as peças do sistema, que constavam de um bloco de peças para armário e outro para estante; romaneio de ferragens e lista de preços que fornecia o valor de cada peça para fazer o orçamento do móvel desenhado na planilha (ibid).

Os vendedores eram instruídos a realizar projetos, desde situações simples, como armário de duas ou três portas, até projetar armários e estantes com total preenchimento de vãos, especificando fechamento superior e lateral com vistas de acabamento, feitos na planilha de esquema, apenas em vista frontal (FIGURA 39).

Dessa forma o vendedor, quando fosse realizar a venda técnica em sua cidade, enviava para o Departamento de Vendas da Vogue, o projeto especificado, restando a este apenas confrontar o esquema com a lista de peças feita pelo vendedor e enviar o pedido para fabricação. Na verdade, as peças do pedido entravam no processo de fabricação, junto com outros pedidos, pois uma das características do sistema modulado é que as peças são produzidas em quantidade, estocadas e depois selecionadas conforme o projeto (MENGATTO, 2012).



FIGURA 38 – APOSTILA VOGUE
 FONTE - Apostila curso técnico de vendas (1983)

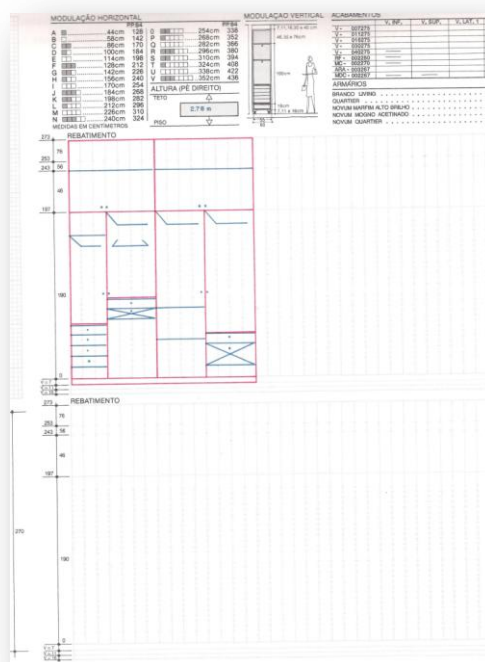


FIGURA 39 – PLANILHA DE E ESQUEMA
 FONTE - Apostila curso técnico de vendas (1983)

Entre as revendedoras de maior destaque destaca-se a Móveis Gelli, localizada na cidade do Rio de Janeiro (BUCHMANN, 2012).

Quando chegamos no Rio pensamos:- não vai vender! Em São Paulo, que é a locomotiva do Brasil, deve vender bem, se em Porto Alegre vender 5 armários por mês, em São Paulo nós vamos vender 15! Vai ter que dar certo! No começo foi uma decepção, aí começamos a trabalhar e o Rio foi uma surpresa! Foi melhor que a estimativa, compensou a diferença de São Paulo. Na Casa Gelli, que foi a loja modelo de organização de venda de modulado, a tal ponto que não dá nem para medir a grandeza! Chegou a vender 30 armários por sábado. Já Curitiba, nunca foi uma grande consumidora. por causa da concorrência com os marceneiros (BUCHMANN, 2012).

Com tantas empresas comprando o seu produto, em 1969 a Placas do Paraná resolveu ampliar sua divisão de aglomerado, construindo a segunda fábrica, no mesmo terreno, para dar conta da demanda, tornando-se Placas do Paraná S.A. (FIGURA 40). O custo da ampliação e a nova capacidade de produção de aglomerado de 120 m³/dia forçou a união de Kaesemodel e Cominese com o grupo francês Dreyfus, que, além de ajudar financeiramente, impôs condições e adequações para a organização e a implantação da qualidade dentro da fábrica. Porém, como não tinham interesse na fabricação de móveis, devido a uma

experiência negativa neste setor na Europa, não tiveram interesse na Modulados Vogue (INOUE, 2011). No entanto, a nova proprietária continuou fabricando os armários e estantes Vogue, mas agora separadamente da fábrica de aglomerados Placas do Paraná S.A (BUCHMANN, 2012).

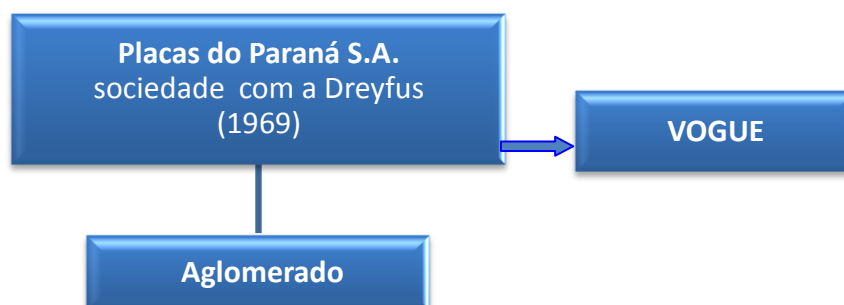


FIGURA 40 - TERCEIRA ORGANIZAÇÃO DA PLACAS DO PARANÁ S.A.
FONTE - A autora adaptado de Buchmann (2012)

Somente mais tarde, a Vogue viria a se tornar um divisão da Placas do Paraná S.A. (FIGURA 41), juntamente com a Divisão Aglomerado e a Divisão Agloflora (ibid).

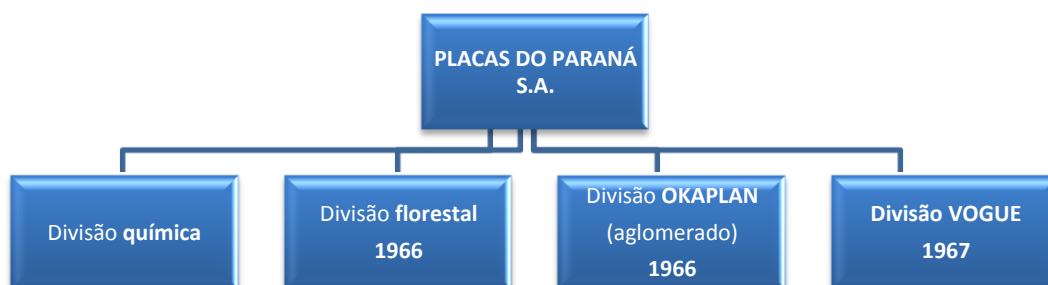


FIGURA 41 - QUARTA ORGANIZAÇÃO DA PLACAS DO PARANÁ S.A.
FONTE - A autora adaptado de Buchmann (2012)

“Na medida em que outras fábricas começaram a usar o aglomerado a fábrica cresceu (FIGURA 42), pois a primeira prensa era pequena e a última que eles compraram era enorme, as máquinas eram enormes (FIGURA 43, 44 e 45), e a empresa ganhou contornos bilionários (BENDER, 2012).”

O grupo Placas do Paraná (QUADRO 15) investiu em vários setores de suporte, como mostra o QUADRO 16:

TIPO	PRODUÇÃO	LOCAL	OBSERVAÇÃO
Fábrica madeira aglomerada	19.000 m ³ /mês	Curitiba/ PR	Instaladas em área de 130.000 m ² , com 60.000 m ² de área construída.
Fábrica de móveis	180.000 m ² /mês		
Fábrica de componentes de madeira maciça	-	Curitiba e São José dos Pinhais /PR	14.000 m ² de área, dos quais 3.500 m ² em São José dos Pinhais.
Fábrica de resinas	28.000 Toneladas/ano	-	-
Fábrica de formol	27.000 Toneladas/ano	-	-
Unidade de revestimento de aglomerado	-	-	-
Aglofora / Aglopastoril	-	-	Segmento da empresa de reflorestamento.
Serraria	-	Cidade Industrial de Curitiba / PR	408.000m ² de área.

QUADRO 16 - INVESTIMENTOS DO GRUPO PLACAS DO PARANÁ S.A.

FONTE - Apostila do curso técnico da Vogue (1983)

A Placas do Paraná S.A. contava com uma logomarca que era utilizada nos seus materiais gráficos como folders e apostilas (FIGURA 42).



FIGURA 42 - VISTA FÁBRICA PLACAS DO PARANÁ E LOGOMARCA

FONTE – Digitalização a partir da apostila do Curso técnico Vogue (1983); Catálogo de cozinha da Vogue.

No curso que era fornecido aos vendedores e especificadores dos modulados Vogue a empresa era apresentada em *folders*, em que o processo produtivo de grande porte era destacado, conforme a FIGURA 43, 44 e 45.

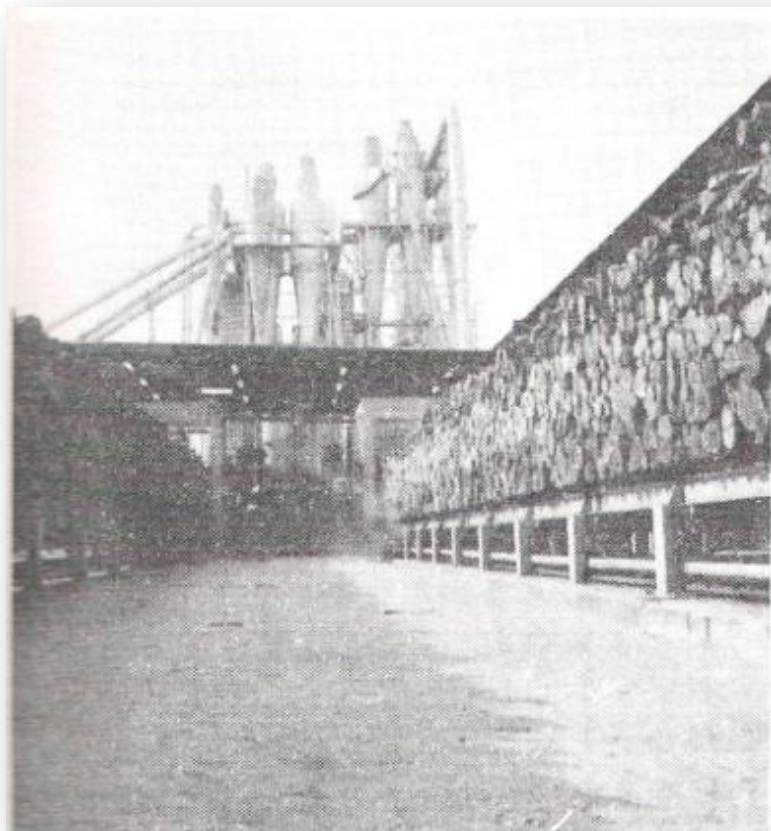


FIGURA 43 – ESTEIRA DA FÁBRICA PLACAS DO PARANÁ
FONTE – Digitalização a partir da apostila do Curso técnico Vogue (1983)

NOTA - A madeira bruta é conduzida através de esteiras rolantes onde será moída. Ao fundo os secadores horizontais cilíndricos.

As figuras mostram a esteira que conduzia a madeira até o desfibrador para ser moída e em seguida seca. Era colocada posteriormente a madeira moída na prensa e seca, posteriormente misturada a aglutinantes para formar o aglomerado OKPLAN.

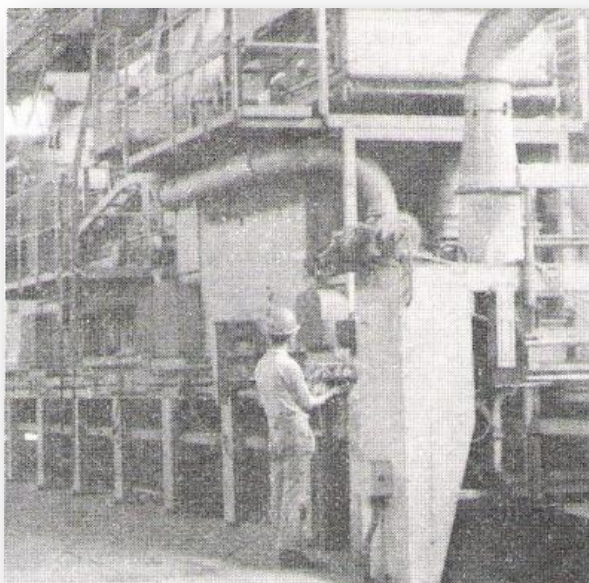


FIGURA 44 – PRENSA DO SISTEMA BISON DA PLACAS DO PARANÁ.
 FONTE – Digitalização a partir da apostila do Curso técnico Vogue (1983)

NOTA - vista parcial da prensa IV, sistema Bison, onde é formado o colchão de partículas de madeira e aglutinantes, que dará origem à chapa de madeira aglomerada OKPLAN.

Finalmente a máquina de acabamento de superfícies, onde a chapa de aglomerado era tratada.

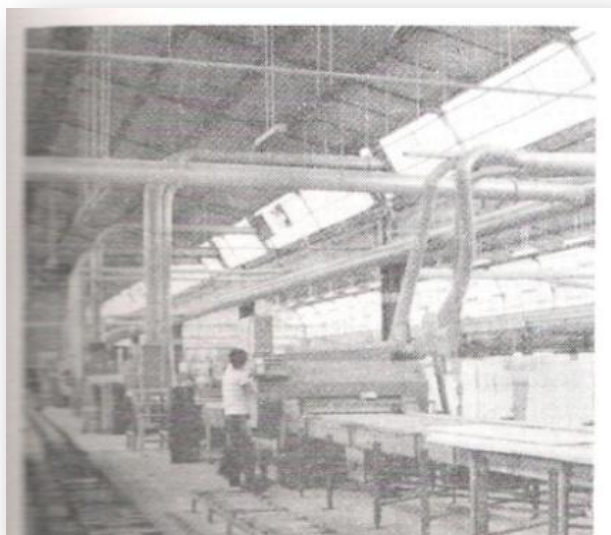


FIGURA 45 – HACKEMACK - FÁBRICA PLACAS PARANÁ.
 FONTE – Digitalização a partir da apostila do Curso técnico Vogue (1983)

NOTA - vista parcial de hackemack, onde o aglomerado cru recebe os tratamentos de polimento, emassamento, secagem, lixamento, pintura por sistema de cortina e secagem em estufa vertical.

As figuras também destacam as grandes dimensões da fábrica de modulados (FIGURA 46).



FIGURA 46 – VISTA PARCIAL DA FÁBRICA VOGUE
FONTE – Digitalização a partir da apostila do Curso técnico Vogue (1983)

NOTA - Onde pode-se observar operação de recorte, chapeamento de topos, esteiras rolantes e movimentação de peças semi-acabadas

Depois da fusão com o Grupo Dreyfus, a Placas do Paraná investiu em novos espaços, que se localizavam após o canal que cortava o terreno da fábrica. Esses eram formados por construções similares, cada qual abrigando uma diretoria. A diretoria de design possuía um prédio inteiro para seu uso, como se observa na FIGURA 47 (KISTMANN, 2012).

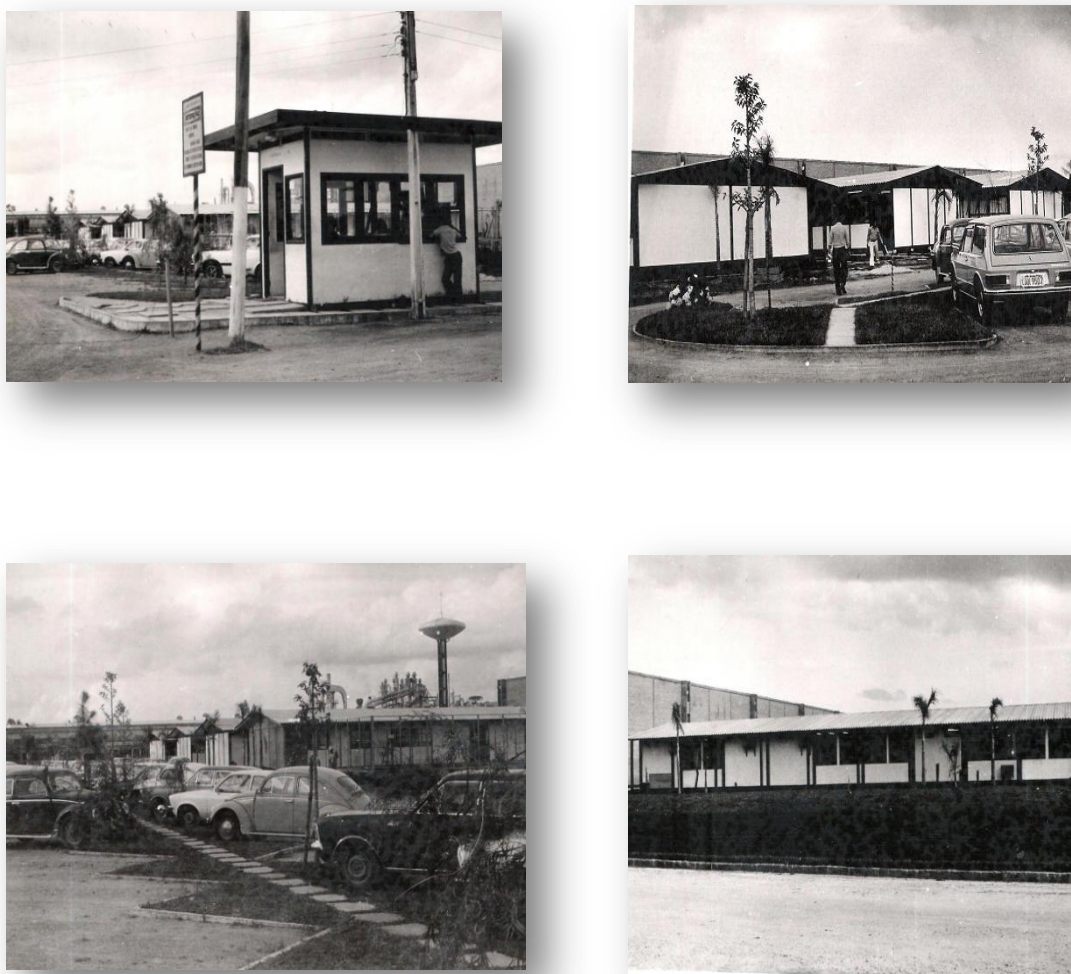


FIGURA 47 – PLACAS DO PARANÁ E DIVISÃO VOGUE EM 1975
 FONTE - Acervo particular de Virgínia Kistmann (2012)

NOTA – Vista da guarita, escritórios e estacionamento

Conforme Inoue (2011), com a boa aceitação do produto pelo mercado, as chapas ficaram conhecidas e outras empresas passaram a fabricar móveis modulados similares, concorrendo com a Vogue, como a Móveis Bérghamo⁶ (FIGURA 48) e Guelmann⁷ (FIGURA 49). No entanto, Buchmann (2012) comenta em sua entrevista: “Os móveis modulados da Vogue foram os primeiros no gênero no Brasil e o da Guelmann era o que mais se aproximava da Vogue”.

⁶ Bérghamo - Fundada em 1927, produzia móveis populares, utilizando no início os processos tradicionais de produção, que não permitiam a produção em série. Enfrentou desafios na industrialização da sua produção, para reduzir o preço e melhorar a qualidade do produto (VENTURA, 2008).

⁷ Guelmann - De propriedade de Salomão Guelmann situava-se em Curitiba, chegou a ter 400 funcionários e era conhecida nacionalmente e considerada a concorrente que mais se aproximava da Vogue (VIDA E CIDADANIA, 2013).

“Todas foram filhotes da própria Vogue, assim como a Barzenski⁸ [...] e a GUELMANN. A Bérghamo era uma grande fabricante, mas de um segmento mais popular e não era concorrente da Vogue. Muitas empresas fizeram sucesso fabricando modulado (BENDER, 2012)”.

Assim, de alguma forma, conforme Medeiros (2012), a divisão Vogue, fabricante de móveis modulados, era concorrente de outra divisão da própria empresa. Com isso, a Okaplan, fabricante da chapa de aglomerado, não permitia que a divisão Vogue entrasse no mercado como deveria, com a intenção de proteger seus clientes, compradores de chapas de aglomerado, como a Dell Anno⁹, a Rudnick S.A.¹⁰, e GUELMANN. Na FIGURA 48, pode-se ver como a empresa Bergamo utilizava um sistema similar de modularização, que se destaca na sua publicidade.



FIGURA 48 - ANÚNCIOS DA MÓVEIS BÉRGAMO
FONTE - Manchete (1972, p: 74 e 75)

⁸ Barzenski - Fábrica de móveis fundada em 1955, situada em em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul. Introduziu a fabricação de móveis seriados na região e faliu em 1985. (fonte – RETROSPECTIVA)

⁹ Dell Anno - marca pertencente à Unicasa Indústria de Móveis S/A é uma das principais fabricantes de móveis do País e está localizada no maior pólo moveleiro do Brasil, Bento Gonçalves-RS (DELLANNO, 2013).

¹⁰ Rudnick S.A. - Fábrica de móveis, que iniciou em 1938 com a marcenaria de Leopoldo Edmundo Rudnick, em São Bento do Sul-SC, e a partir de 1959 transformando-se no conglomerado atual. Em 1996 comprou a marca Vogue da Placas do Paraná S.A. (RUDNICK, 2013).

Por outro lado, o produto da GUELMANN, conforme Buchmann (2012), era a empresa que mais se aproximava da Modulados Vogue, atendendo o mesmo público (FIGURA 49).



FIGURA 49 - ANÚNCIOS DA MÓVEIS GUELMANN
 FONTE - Casa de Cláudia (1976)

A partir dessa participação de outros fabricantes, a divisão Vogue encontrava-se em uma posição delicada e problemática, pois, segundo Froesch (2012) “os outros fabricantes de móveis eram concorrentes da Modulados Vogue e ao mesmo tempo eram clientes da Placas do Paraná S.A.”

“De um lado a Modulados Vogue devia comprar muito aglomerado, fornecer bons resultados comerciais, quer dizer, vender muitos móveis. Por outro, não devia ‘machucar’ os concorrentes (FROESCH, 2012).”

Por outro lado, a empresa apresentou bons resultados, quando por exemplo, em 1983, comercializou o produto para o Chile, Peru, Paraguai, Panamá, Uruguai, Colômbia, Argentina, América Central, além do Brasil, fabricando 300 mil metros quadrados de peças para modulados, absorvendo tanto material, que obrigou a

Vogue a comprar aglomerado de outras fábricas concorrentes, para não desabastecer os próprios clientes. Foi uma época em que se considerou deixar a produção da Placas do Paraná S.A., apenas para atender a demanda da Modulados Vogue (BENDER, 2012).

A Vogue tinha tudo para estourar no mercado, mas isso não aconteceu porque seguravam, e a maior ameaça era a própria empresa e os marceneiros. O cliente ia lá fazer um orçamento, e o orçamento da Vogue sempre era mais caro do que o do marceneiro, mesmo que o do marceneiro não fosse desmontável como o da Vogue (MEDEIROS, 2012).

Outros produtos foram desenvolvidos ao longo do tempo e, no final de suas atividades, a empresa também fabricava uma linha para o mercado americano, chamada DSS – *Dimension Storage Systems* (Medeiros, 2012).

Então, em 1996, o Sr. Kaesemodel, vendeu a sua parte para a empresa francesa Dreyfus, de quem era sócio. Logo após esse fato, a linha DSS exportada para os Estados Unidos também deixou de ser produzida. Na sequência, a nova administração decidiu pelo fechamento da Divisão Vogue, demitindo funcionários e reaproveitando outros, ficando somente com um funcionário do departamento de desenvolvimento de novos produtos, Marcos Tararthuch, para dar suporte aos clientes durante o ano seguinte (MEDEIROS, 2012).

A empresa comercialmente sempre fez sucesso, ela só não sobreviveu, porque em determinado momento, o destino dela deixou de ser interessante, era um peão pra ser sacrificado! (BENDER, 2012).

Mais adiante, a marca Vogue, que fez sucesso nos anos 70 e 80, voltou ao mercado de móveis de alto padrão nos anos 90, ao ser comprada pela Móveis Rudnick, de São Bento do Sul-SC. E, conforme exaltava a sua publicidade, buscava unir “sofisticação, funcionalidade e altíssima qualidade em seus produtos” (REVISTA SIM, 2011).

Segundo Medeiros (2011), que acompanhou todo o processo de venda da marca, pois era gerente do Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos da empresa naquela época, a Rudnick fez questão de adquirir somente a marca, deixando para trás todos os documentos, projetos e dados da empresa. Esses documentos (projetos, desenhos, etc...), que até então foram sendo guardados por Guilherme Bender, Edson Mafra e ela própria, foram descartados aos poucos, sem o

devido respeito pela história que carregavam. Ainda segundo ela, talvez os antigos colaboradores, como ela própria, tenham levado para casa alguns desses registros pelo valor sentimental que representavam.

4.2 PRODUTOS DA EMPRESA

De acordo com os entrevistados (Buchmann, Inoue, Froesch, Mafra, Bender, Kistmann e Medeiros), a Modulados Vogue fabricou basicamente cinco linhas de produtos seriados:

- a) armários residenciais modulados,
- b) estantes moduladas,
- c) multikit,
- d) cozinhas moduladas, e
- e) armários para escritórios.

4.2.1 Armários

Primeiro produto fabricado pela Modulados Vogue, em 1967, foi o sistema de armário modulado produzido em série, adaptado do projeto da Interlübke, como já mencionado anteriormente (BUCHMANN, 2012; INOUE, 2011).

As principais características do armário eram: fabricação de peça a peça em aglomerado 18 milímetros de espessura; uma altura de corpo base; três alturas de maleiros para melhor aproveitamento de pé direito; três alturas de rodapé (pelo mesmo motivo); vistas laterais e superiores para arremate de embutimento em vãos; todas as peças laqueadas na cor branca, externa e internamente, seguindo o modelo da Interlübke (BUCHMANN, 2012).

Quando da gestão do suíço Otto Glaeser, foram introduzidas cores nas portas e gavetas, que anteriormente eram apenas laqueados de branco. Na sua época foi também criada uma nova linha de cozinhas e outros produtos, como o Multikit e uma linha de móveis infantil (GLAESER, 2012).

Na gestão de Norbert Kleinschmidt foram feitos estudos para a produção da mesma linha inicial em laminado de madeira, que havia se tornado uma forte

tendência na época. Porém, esses novos projetos não chegaram a ser produzidos. Mudanças na gerência contribuíram para isso (KISTMANN, 2012).

Na época de Guilherme Bender, foram desenvolvidos muitos projetos de armários (FIGURA 50), como o Alter, Quartier, Linear e Novum (BENDER, 2012; MEDEIROS, 2012). Além disso, segundo conta Froesch (2011), as estantes e armários modulados eram laqueados na cor branca, mas na segunda metade dos anos 70, a situação econômica no Brasil ficou difícil, e consequentemente o preço dos produtos se tornou um fator importante.



FIGURA 50 - FOLDER ARMÁRIOS MODULADOS VOGUE

FONTE - Folder acervo de Bender.

No caso dos modulados Vogue, os produtos eram caros. O alto preço era ocasionado pelo custo do material. Ao contrário da Europa, o produto no Brasil possuía mão de obra barata, mas o material era caro. Por isso, Guilherme Bender, gerente do Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos, desenvolveu uma linha de armário mais barata, chamada de linha Alter, derivado da palavra alternativa (FIGURA 51), usando placas de aglomerado mais finas, com 12 mm de espessura, em substituição as de 18mm usadas anteriormente.



FIGURA 51 – *FOLDER DO ARMÁRIO ALTER VOGUE*
 FONTE - Folder Vogue do acervo de Bender

Para isso, Bender também teve que desenvolver um dispositivo de montagem (que foi patenteado pela empresa), que garantisse a sua estabilidade em função do uso das chapas de aglomerado mais finas, deixando-o resistente. Esse armário, ao contrário do outro, era laqueado na cor branca somente na parte externa, tendo o seu interior pintado na cor marrom. Essa linha vendeu razoavelmente bem (FROESCH, 2012; BENDER, 2012).

Quando o laqueado perdeu força, Guilherme Bender comenta que foram desenvolvidas algumas modificações nas linhas existentes, como a utilização de lâminas de madeira em substituição ao acabamento laqueado, no projeto do armário Quartier (FIGURA 52).

Ainda segundo Bender (2012), em alguns momentos foram redesenhadas as linhas existentes, permitindo algumas mudanças, como por exemplo, no caso do armário Quartier (FIGURA 53), onde foram desenvolvidas algumas peças para serem incorporadas, possibilitando variações de montagem.



Para quem olha Vogue Quartier apenas de relance, pode parecer que ele seja somente um armário Vogue revestido de cerejeira.

Mas, vamos olhar para o nosso Vogue Quartier mais de perto.

A primeira coisa que salta aos olhos é o fato dele ter portas e almofadas interiores: bem diferentes do Vogue tradicional, em que porta, moleiro e respectivas almofadas formam um conjunto bipartido.

Assim, deslido de portas interiores, Vogue Quartier compõe um visual mais bonito, aquecendo o ambiente como se fosse uma linda parede de cerejeira.

Ainda externamente, o Vogue Quartier apresenta mais dois detalhes de acabamento que você já deve ter notado. Os puxadores tipo alça, de madeira, belos e resistentes. E as chaves douradas, que as pesquisas indicaram serem as preferidas do público.

A essa altura, com toda a certeza, você já deve ter se perguntado como é que o visual do Vogue Quartier ficou assim, tão uniforme.

É verdade. Vogue Quartier possui as características de homogeneidade constantes na leitura gráfica da superfície das portas revestidas.

Ou seja: o desenho e a tonalidade da madeira das portas têm uniformidade, independentemente do seu lote de produção.

Com isso, criamos um produto sistema, com alto nível de qualidade, sem precisar escolher e marcar peça a peça durante o processo de fabricação.

E oferecemos a você uma vantagem de grande importância: você nunca vai ter problema de "casamento" se, por algum motivo, quiser substituir qualquer uma das portas do seu Vogue Quartier.

Mas, se não existem duas árvores iguais, como foi que a Vogue solucionou esta questão de homogeneidade?

Através de um sistema artesanal de montagem de copos, em que se misturam lâminas estreitas de madeira, gerando um efeito de mosaico linear de grande beleza.

Resultando, Vogue Quartier ficou muito bonito. Você concorda? Pois é. Assim como você, há um público altamente qualificado e ávido por novidades em matéria de armário embutido que, por certo, está recebendo Vogue Quartier com muita satisfação.

Não foi por outro motivo que Vogue Quartier nasceu.

Foi só para você ficar muito satisfeito.

Os puxadores do Vogue Quartier são assim. Têm um belo design, tipo alça. E são feitos de madeira maciça, com alta resistência e estabilidade.

Vê: a almofada lateral do Vogue Quartier incorpora uma divida. Este detalhe torna o acabamento muito mais esmerado.

Por que portas interiores.

Antes de propor o design do Vogue Quartier, nosso Departamento de Desenvolvimento de Produtos realizou uma intensa pesquisa de tendências.

Ao visitar as mais importantes feiras de móveis da Europa, que costumam apontar as tendências da preferência do público, foi em Paris que o nosso Designer detectou um risco constante nos armários embutidos.

As portas interiores, substituindo o conjunto porta/moleiro.

Sem dúvida, uma tendência. Mas, sobretudo, uma solução de design de grande beleza e praticidade.

Que vai acabar virando moda.


VOGUE Quartier

Edição Extra

FIGURA 52 – FOLDER DO ARMÁRIO VOGUE QUARTIER
FONTE - Acervo Bender.

A linha de produtos Vogue facilita muito o trabalho do vendedor. Não só porque representa uma sólida tradição de qualidade e beleza, mas também

porque oferece uma alternativa adequada para cada necessidade e para cada orçamento. E inclusive possibilita uma hierarquização de uso numa mesma casa.




Quartier:
Com portas interiores e revestido em cerejeira, Vogue Quartier é um belo exemplo do que significa ter mais de 30 anos de know-how na fabricação de armários planejados.

Por fora, Quartier mantém tons sempre uniformes e homogêneos, graças a um processo artesanal de seleção e montagem de lâminas.

Por dentro, as caixas, cabideiros, gavetas foram planejados para assegurar ao cliente o máximo de comodidade.


Pode ser a opção preferida para o quarto do casal.



Vogue:
A versatilidade e a praticidade de um armário Vogue não têm limites. Novas modulações e formas de uso ampliam grandemente o leque de alternativas para quem quer soluções modernas, sempre atuais.

Sóbrio e despojado ou alegre e colorido, Vogue integra-se ao estilo de decoração que o cliente deseja. Sempre com a simplicidade e rapidez de montagem que fazem a alegria dos clientes.

É a sua...




Linear:
Vogue Linear é a solução sob medida para pequenos espaços e grandes ideias.

A movimentação linear das portas permite maior proximidade com roupas e cómodas e amplia a área de circulação.

Outra das suas vantagens é a possibilidade do cliente personalizar as portas com revestimentos que mais se adaptem à decoração do ambiente.

Uma ótima alternativa para o quarto das crianças. Ou dos rapazes, das moças...



Alter:
Alter Vogue, o mais novo produto da família Vogue, tem a qualidade, a versatilidade, a durabilidade que os clientes esperam.

Com uma variação que ajuda muito, na hora de vender, é muito econômico.

Uma solução para os tempos de hoje. Com a beleza de sempre.

Como você vê, Vogue está sempre criando novas e atraentes alternativas para atender bem ao seu cliente.

Aqui, você tem mais um exemplo disso.

Já imaginou o que você pode fazer com

Vogue Quartier + Arquitraves + Arremate de almofadas + Camas

Abra e veja a solução Vogue.

FIGURA 53 - ARMÁRIO QUARTIER E PARA RENOVAÇÃO DO PROJETO
FONTE - Folder Vogue, acervo pessoal Guilherme Bender

Bender (2012) também destaca o lançamento do armário Linear, que tinha como características uma estrutura interna simples, composto por portas de correr com dimensões entre 60 e 90 cm, que se encaixavam na alvenaria, aproveitando as paredes laterais e as de fundo como partes integrantes do armário, barateando o custo (FIGURA 54 e 55).



FIGURA 54 – FOLDER DO ARMÁRIO LINEAR VOGUE
 FONTE - Catálogo Vogue acervo Bender

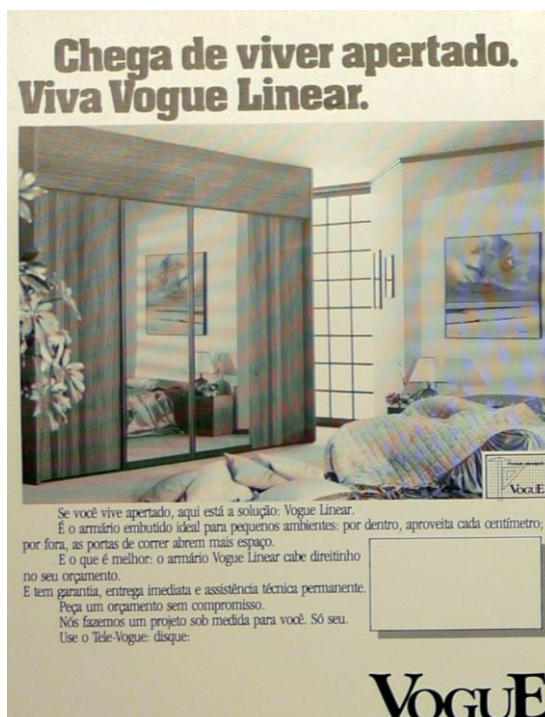


FIGURA 55 – FOLDER DO ARMÁRIO LINEAR VOGUE
 FONTE - Catálogo Vogue acervo Bender

O último projeto foi o armário NOVUM (FIGURA 56, 57), com qualidade superior a dos concorrentes, um armário altamente elitizado, mais sofisticado e caro, para um público alvo seletivo, sem concorrência no mercado (BENDER, 2012).



FIGURA 56 – *FOLDER DO ARMÁRIO VOGUE NOVUM*
 FONTE - *Folder Vogue acervo Bender*

As FIGURAS 57 e 58 mostram fotos tiradas em 2012, da linha NOVUM ainda em uso, com detalhes de prateleiras e ferragens.



FIGURA 57 - *ARMÁRIOS NOVUM*
 FONTE - *A autora (2012)*

Mostra também o detalhe do estrado da cama, que é fixado com o auxílio de uma mangueira plástica, sem a utilização de pregos e parafusos, bem como da ferragem que evita o escorregamento do colchão.



FIGURA 58 – ESTRADO DA CAMA DA LINHA NOVUM
FONTE- A autora (2012)

4.2.2 Estantes

A estante para salas, também modulada, não foi projetada para fechar vãos como o armário e inicialmente eram apresentadas apenas na cor branca (BUCHMANN, 2012).

Elas possibilitavam diferentes montagens, pois ofereciam profundidades diferentes, possibilitando a sua utilização para armazenar livros e aparelhos de som e televisão (KISTMANN, 2012).

Posteriormente, no período de gestão de Otto Glaeser, foi introduzido cor em seus componentes (BUCHMANN, 2012), como pode-se observar nas gavetas da estantes da FIGURA 59.



FIGURA 59 - ESTANTE VOGUE
FONTE - CASA CLÁUDIA (1976)

4.2.3 MultiKit

Devido a grande quantidade de sobras de chapas de aglomerado recortadas, decorrentes da fabricação dos armários, estantes e cozinhas, sentiu-se a necessidade em desenvolver um novo produto para o aproveitamento das mesmas. Para tanto, sob a liderança do gestor Otto Glaeser, foi desenvolvido um sistema modular que se chamou Multikit (FIGURA 60). O sistema se apoiava na modulação proposta por Le Corbusier, denominada Modulor. O produto era fabricado nas cores vermelho, azul, amarelo, branco e preto, com ferragens na cor prata. Ele fez tanto sucesso, que além de dar fim às sobras, passou a utilizar também chapas inteiras para a sua construção (KISTMANN, 2012).

O Multikit foi desenvolvido para que o consumidor montasse sozinho, como uma bricolagem, ou sistema *Do It Yourself*. Sua inspiração se apoiou nos produtos de Michael Renal, Peg Leve, que foram muito admirados por Glaeser (ibid). Para a montagem, conforme suas necessidades podiam ser compostas pela justaposição de módulos abertos, dois retangulares e dois quadrados, propiciando a obtenção de

um móvel com diferentes dimensões, possibilitando a sobreposição entre eles (FROESCH, 2011). Diferentemente dos modulados anteriores, o Multikit se apoiava na modulação com caixas e isso permitia uma forma de venda que não necessitava de um suporte técnico, como nos demais produtos (KISTMANN, 2012).



FIGURA 60 - MULTIKIT
FONTE - Casa Cláudia (1976)

4.2.4 Cozinhas

O projeto da cozinha Vogue (FIGURA 61) foi desenvolvido baseado nas cozinhas utilizadas na Europa. A cozinha Vogue era vista como um mobiliário de bom gosto, sendo satisfatória esteticamente, porém com muitos defeitos técnicos que demoraram a serem resolvidos. Devido a isso, o seu lançamento foi adiado e como consequência não foi a primeira cozinha modulada lançada no Brasil, como planejado (FROESCH, 2011).

Ela também se apoiava na modulação com caixas, embora utilizasse o sistema de vendas técnico, pois objetivava o fechamento de vãos. Os problemas técnicos que foram encontrados se relacionavam ao fato de que necessitou o desenvolvimento de componentes especiais, como pia, fogão, geladeira, além de ferragens especiais, que foram desenvolvidas em parceria com as empresas Técnica Nacional e Plastipar, de Curitiba. Os componentes foram desenvolvidos

com as empresas de fogão Geral e Semmer, de geladeiras Consul e de pias Mekal. Além disso, apresentava um tampo também em aglomerado, que recebia a pia embutida (KISTMANN, 2012).

Inicialmente foram produzidos protótipos, que foram utilizados para o lançamento dos catálogos e, posteriormente montados em casas de pessoas relacionadas com a empresa (ibid).

Elas eram produzidas em acabamentos de madeira maciça (cerejeira tingida na cor verde, vinho e natural) e em laminado plástico (nas cores: branco, marfim, amarelo, verde e azul), como pode se observar na FIGURA 61, a seguir.



Continuação da FIGURA 61 - COZINHAS VOGUE
FONTE - Manual cozinhas Vogue (sem data)

4.2.5 Escritórios

Durante a gestão de Edson Mafra no Departamento de Novos Produtos foi desenvolvida uma linha de móveis modulados seriados para escritórios e dormitórios que, exportada para os Estados Unidos da América, foi chamada DSS – *Dimension Storage Systems* (FIGURA 62 e 63). Para isso foi preciso investir em maquinários e matéria prima, segundo as normas exigidas (MEDEIROS, 2012).



FIGURA 62 – LINHA DSS

FONTE – Digitalização a partir do Folder da Modulados Vogue (1995)

Na FIGURA 63, podem-se observar protótipos dos armários para escritório da linha DSS, que foram adquiridos pela funcionária Jusmeri Medeiros e encontram-se até hoje em sua casa em perfeito estado.



FIGURA 63- DSS NA RESIDÊNCIA DE JUSMERI MEDEIROS
FONTE - A autora (2012)

Posteriormente, na gestão de Jusmeri Medeiros naquele Departamento, a linha DSS recebeu adaptações, transformando-se em módulos componíveis, para facilitar a logística, devido a dificuldade para exportar (ibid).







4.3 OS GESTORES DE DESIGN

No início, a Modulados Vogue não possuía um Departamento de Design. Somente em 1974 é que foi criado o Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos. Nos 29 anos de existência da empresa (1967 a 1996), o desenvolvimento de projetos foi gerido por vários profissionais: Otto Glaeser, Martin Froesch, Norbert Kleinschmidt, Guilherme Bender, Edson Mafra, e finalizando com Jusmeri Medeiros,

que participou do fechamento da empresa e da venda da marca para a fábrica de móveis Rudnick S.A. (BENDER; MEDEIROS, 2012). Na continuação são apresentados os gestores citados, sua formação acadêmica, o período e tipo de atuação na área de desenvolvimento de produtos. Considerando que Nelson Buchmann (que atuou de 1966 a 1973) não era gestor de design, mas gerente de produção da Placas do Paraná S.A, apesar de ter gerenciado e implantado o projeto e fabricação do primeiro armário modulado da Vogue, faz-se, a seguir, o relato dos depoimentos de apenas aqueles que atuaram na função de gestores de design no Departamento de Desenvolvimento de Produtos da Vogue, para conhecer as particularidades da empresa, sob o ponto de vista de cada gestor (QUADRO 17).

GESTOR	ANO	OBSERVAÇÃO	FOTOS	
Nelson Buchmann	1966 a 1973	Não era gestor de design, mas gerente de produção da Placas do Paraná S.A. Gerenciou o projeto e fabricação do 1º armário modulado da Vogue.	1966	2012
				
Otto Glaeser	1974 a final de 1977	Nacionalidade Suíça, contratado para desenvolver novos produtos.		2012
				

QUADRO 17 – GESTORES DO DEPARTAMENTO DE DESIGN DA VOGUE (Continua)
FONTE- A autora (2013)

Eng. Norbert Kleinschmidt	1978	Alemão, assumiu provisoriamente o departamento de desenvolvimento de novos produtos, até a contratação de um novo gerente.		
Martin Froesch	1978	Suíço, gerente da divisão de móveis da modulados Vogue, assumiu provisoriamente em conjunto com Norbert, o departamento de desenvolvimento de novos produtos, até a contratação de Guilherme Bender.		
Guilherme Bender	1978 a 1988	Designer, assumiu a gerência do departamento de desenvolvimento de novos produtos.	1991 	2012 
Edson Laci Mafra	1991 a segundo semestre de 1994.	Foi desenhista técnico desde a época de Nelson Buchmann, com a saída de Guilherme Bender, assumiu as tarefas do departamento mas não o cargo de gerente (ficou ligado a área comercial), o que só aconteceu em 1991.	1991 	2012 
Jusmeri Medeiros	Segundo semestre de 1994 a 1996.	Contratada como designer para o departamento de desenvolvimento de novos produtos, assumiu a gerência do departamento com a saída de Edson Mafra e participou do processo de fechamento da empresa.	1996 	2012 

4.3.1 Gestão de Otto Glaeser

De nacionalidade Suíça, Otto Glaeser atuou de 1974 a 1977. Era técnico em produção de móveis, formado pela Technikerschule Stuttgart Fachrichtung Holz, Otto veio para o Brasil em 1974, para criar novos produtos para a Modulados Vogue, ocupando o cargo de gerente de desenvolvimento de novos produtos. Tinha como objetivo estruturar o novo departamento, melhorar as linhas de produtos existentes e criar uma nova linha de cozinhas e novos produtos.

Eu vim para o Brasil, como engenheiro (sic), e a base que eu tinha, eu trabalhei nesse ramo e depois chamei muita gente. Eu queria vir para o Brasil melhorar o meu conhecimento pessoal, eu queria fazer alguma coisa nova e ampliar meus conhecimentos, por isso quis vir para cá. Mandeí currículo, conhecia uma pessoa que trabalhava no Brasil, queria vir para Cimo, mas ela já estava mal e aí me indicaram a Placas, então fui fazer a entrevista na Dreyfus.

Segundo Otto Glaeser (2012), a Placas do Paraná no ano de 1974, era composta pela divisão OKAPLAN, responsável pela produção de aglomerado, dividida em indústria, administração e vendas, assim como pela divisão Vogue, que era dividida em 3 setores como na FIGURA 64.

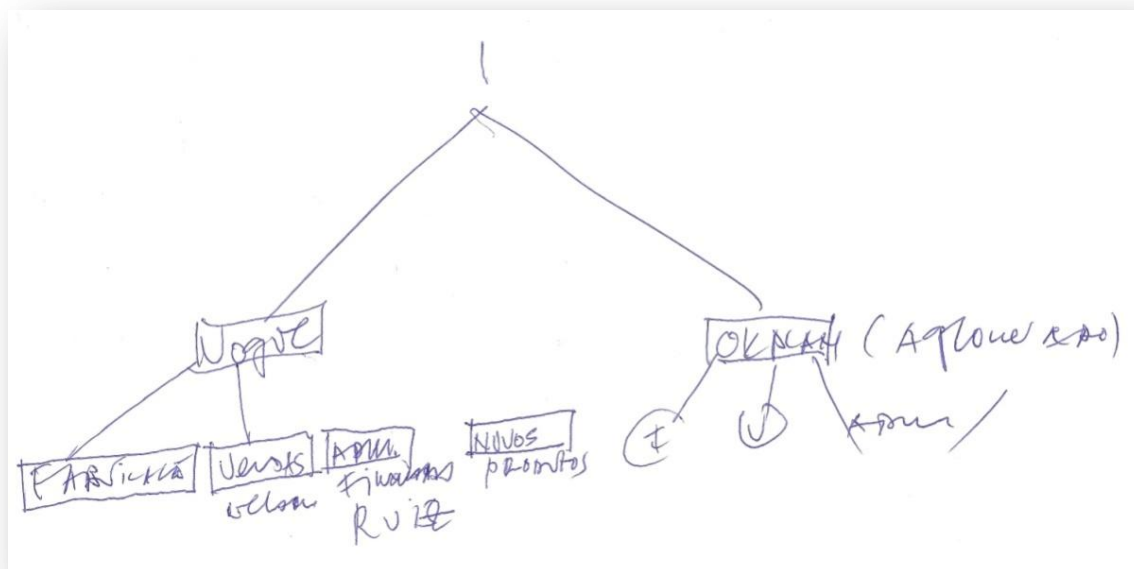


FIGURA 64- ORGANOGRAMA DA PLACAS DO PARANÁ
FONTE- Otto Glaeser (2012)

Os três setores da Modulados Vogue eram: fabricação, gerenciada por Makoto Inoue, vendas, gerenciada por Nelson Buchmann, financeiro, gerenciado por Rubens Ruiz, e desenvolvimento de novos produtos, em que ele próprio era o gerente, como na FIGURA 65, abaixo (GLAESER, 2012; INOUE, 2011).

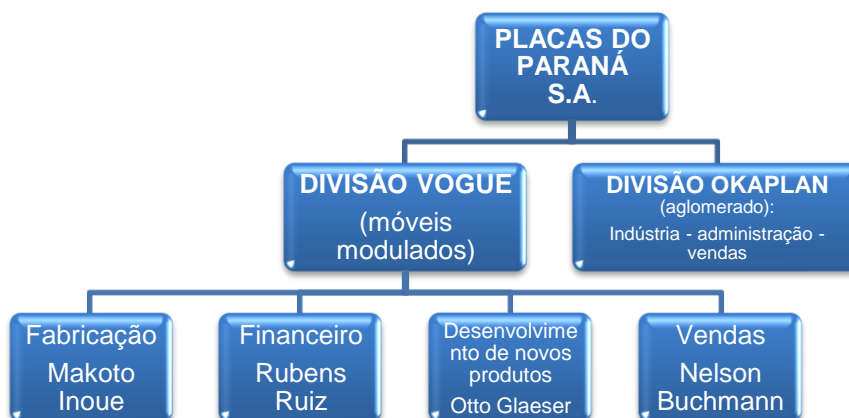


FIGURA 65- ORGANOGRAMA PLACAS PARANÁ
FONTE - A autora, adaptado de Glaeser (2012)

Segundo Otto, “Nelson Buchmann era muito bom, tinha alto nível e toda a empresa foi ele que montou.” Esse departamento iniciou em 1974, com somente dois funcionários, Edson Mafra e Felix Skora (sic), os quais já trabalhavam na empresa, porém, logo foram contratados designer, secretária, desenhistas e prototipistas, totalizando 12 funcionários, como na FIGURA 66.

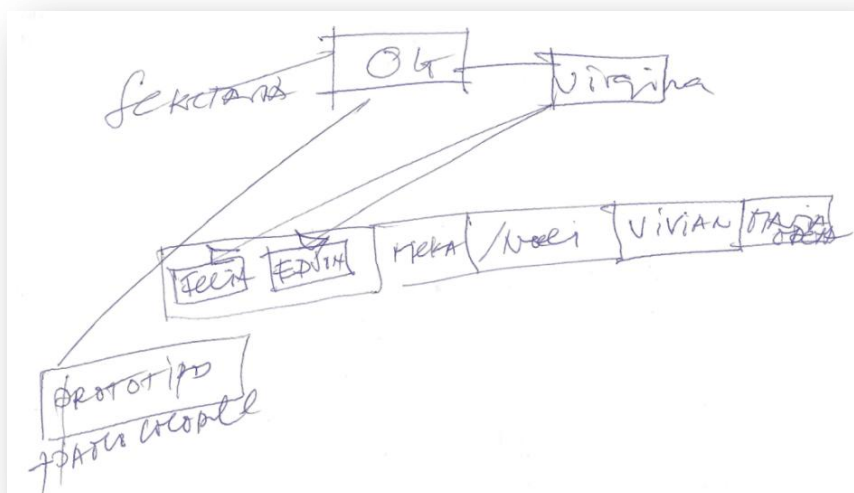


FIGURA 66 - ORGANOGRAMA DEPARTAMENTO DESIGN VOGUE
FONTE - Glaeser (2012)

Na FIGURA 67 a seguir, pode-se ver mais claramente como o departamento estava estruturado.

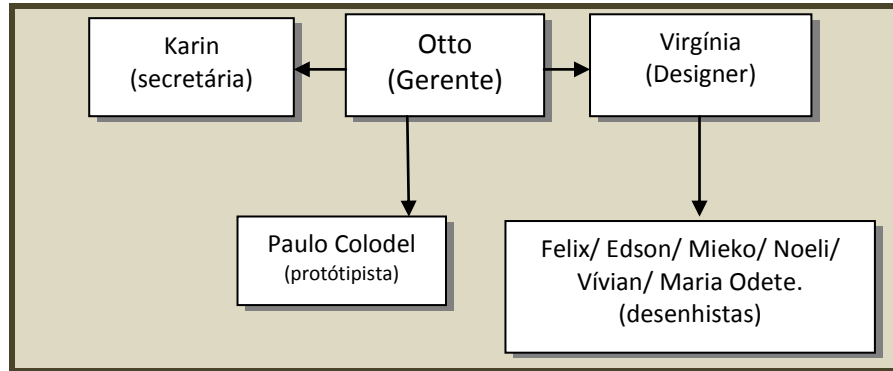


FIGURA 67 – FUNCIONÁRIOS DEPARTAMENTO DESIGN VOGUE
FONTE - A autora, adaptado de Glaeser (2012)

As funções desempenhadas no Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos (departamento de design) eram variadas, No QUADRO 18 a seguir, pode-se visualizar como o departamento estava constituído, segundo Glaeser (2012).

Funcionário	Função
Virginia Borges Kistmann	Designer (substituta de Otto Glaeser)
Noeli	Desenhista
Edson Maфра	Desenhista (já estava na empresa)
Mieko Anzai	Desenhista
Karin Tchaikovski	Secretária
Vivian Schloegel	Desenhista
Maria Odete Moritz	Desenhista
Maria Lúcia Fontoura	Desenhista
Felix Sikora (sic)	Desenhista (já estava na empresa)
Paulo Colodel	Prototipista

QUADRO 18 - FUNCIONÁRIOS DE OTTO GLAESER
FONTE - A autora adaptado de GLAESER (2012)

Havia na época um ambiente bastante rico e amigável, segundo os pesquisados. Na foto abaixo (FIGURA 68), pode-se ver Noeli, Vivian, Karin, Maria Odete, Felix e Mieko, no dia da neve em Curitiba em 1975.



FIGURA 68 - PLACAS DO PARANÁ- FUNCIONÁRIAS DE OTTO GLAESER (NEVE DE 1975)
FONTE - Acervo pessoal de Virgínia B.Kistmann (2012)

Ao fundo observa-se a fábrica de aglomerado à direita e onde ficava a sala de protótipos e a fábrica de modulados, à esquerda (KISTMANN, 2012).

Logo que chegou, Otto Glaeser encontrou o escritório, que tinha uma área aproximadamente 200 m², espaço adaptado para funcionar a gerência de novos produtos. (FIGURA 69).



FIGURA 69 – LOCALIZAÇÃO DO ESCRITÓRIO DA VOGUE
 FONTE - Acervo pessoal de Virgínia B. Kistmann (2012)

O esboço do *layout* do escritório foi lembrado e desenhado por Virgínia B. Kistmann, Vívian Schloegel e desenhado por Virgínia (FIGURA 70). E o nome dos funcionários que ocupavam as mesas contaram também com a lembrança de Vívian Schloegel que foi desenhista do departamento na época.

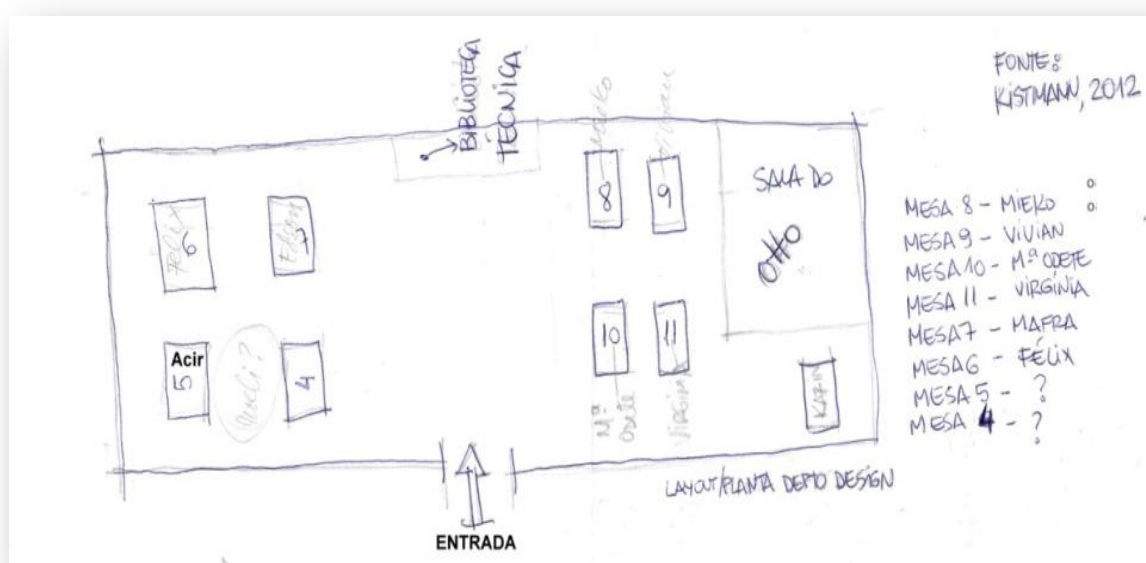


FIGURA 70 – LAYOUT DEPARTAMENTO DE DESIGN
 FONTE - Desenhado por Virgínia B. Kistmann (2012)

Ali foi montada, por iniciativa de Otto, uma biblioteca técnica para utilização dos funcionários, com vários livros, inclusive de ergonomia (KISTMANN, 2012). Mais tarde essa biblioteca foi ampliada, como se observa na FIGURA 71, a seguir.



FIGURA 71 - BIBLIOTECA TÉCNICA INTERNA DA DIVISÃO VOGUE EM 1995
FONTE- Acervo pessoal de Jusmeri Medeiros (2012)

NOTA - Da esquerda para a direita: Jusmeri Medeiros; Luiz Renato Panchiak e Ieda Colaço.

A sua missão na empresa na época, era melhorar as linhas existentes e criar novas linhas e segundo Otto, “Penso que os funcionários sabiam qual era o objetivo”. A empresa se preocupava em saber quais eram os pontos fracos e fortes para melhorar o processo de trabalho, e a preocupação com a qualidade era “absoluta” (GLAESER, 2012).

A missão e a visão do Departamento foram escritas por Otto Glaeser. “Foi tudo elaborado, escrito por mim e aprovado temporariamente pela diretoria e o conselho da Placas do Paraná (GLAESER, 2012).

A comunicação do departamento de design com o restante da empresa, era feita através de reuniões mensais com a diretoria e a gerência de produto tinha bom relacionamento com todas as outras gerências (ibid).

No desenvolvimento de produtos não havia a preocupação com a opinião dos usuários e a comunicação externa da empresa era feita através de *folders*, reportagens e anúncios em revistas como Casa Cláudia (FIGURAS 72).



FIGURA 72 - ANÚNCIO VOGUE NA CASA CLÁUDIA
 FONTE - Casa Cláudia (1976, p: 28 e 29)

As ambientações na revista Casa Cláudia eram desenvolvidas em parceria com a editora Olga Krell, que podemos ver na FIGURA 73 (KISTMANN, 2012).



FIGURA 73 - OLGA KRELL
 FONTE - Google imagens (2013)

4.3.2 Gerência Provisória

Ao deixar a empresa, de imediato não houve a sua substituição para a função de gerente do Departamento de Novos Produtos. Naquela época, já era gerente industrial Norbert Kleinschmidt, que assumiu temporariamente a gerência, em conjunto com Martin Froesch, que era gerente da divisão de móveis Vogue, entre 1977 a 1978 (BENDER, 2012; KISTMANN, 2012; MAFRA, 2012).

Não foi possível fazer contato com Norbert Kleinschmidt, que segundo Inoue (2011), era de nacionalidade alemã, engenheiro e foi contratado por Orlando Kaesemodel como gerente industrial da área de aglomerado e da Modulados Vogue. Kistmann (2012) comenta que nesse interstício assumiu a direção geral outro suíço, chamado Martin Froesch, que buscou um novo gerente.

Bender (2012), descreveu a administração de Kleinschmidt, como difícil, por causa da personalidade inflexível. Kistmann (2012) corrobora da avaliação de Bender, salientando que no departamento de design “o ambiente de trabalho era agradável até a gestão do engenheiro Norbert Kleinschmidt.”

Naquela época deixaram a empresa os demais funcionários, reduzido à participação apenas de Edson Mafra, no desenvolvimento de novos produtos, demonstrando que a gestão de Kleinschmidt não demonstrava interesse pelos aspectos do design. Na época, segundo Bender (2012), “Cheguei lá e só tinha o Edson Mafra de funcionário, e o Norbert levou ele para o barracão industrial.”

Bender (2012) também conta que:

Por uma imposição do grupo Dreyfus, assumiu outro diretor da Vogue, chamado Aurélio Cidade, porque nesta época, a Vogue só não quebrou, porque tinha a Placas, mas deu um belo prejuízo! Então o Aurélio veio por imposição fazer uma intervenção e trouxe vários outros junto com ele, que entraram e fizeram uma limpa, começando a mandar gente embora e o Norbert saiu nesta época.

Já Martin Froesch, que atuou na empresa de 1976 a 1979, nasceu na Suíça, onde estudou Economia na Universidade de Zurique nos anos de 1962-1966. Veio para o Brasil, onde assumiu o cargo de gerente geral na Mellita do Brasil Indústria e Comércio Ltda, localizada em São Paulo e sucursal da Mellita-Werke em Minden, Alemanha, no período entre fevereiro de 1968 a setembro de 1972. Responsável pelo lançamento do filtro para café Melita deu suporte aos

distribuidores do território brasileiro. Assumiu a gerência da divisão de móveis da Modulados Vogue, em 1976.

Froesch ficou na Placas do Paraná até 1979 e disse que na época, a empresa variava entre 500 e 600 funcionários, conforme a situação do mercado nacional (FROESCH, 2012). Sua organização era bem estruturada, com vários departamentos, como:

- Departamento comercial: dividido em vendas e publicidade, pesquisa mercadológica, assistência aos revendedores (principalmente para o planejamento e a montagem dos móveis modulados).
- Departamento de fabricação: dividido em planejamento e aperfeiçoamento dos processos de fabricação, contando com especialistas para processos parciais, como a laqueação, além de outras funções especializadas, como o controle de qualidade e custos industriais (FROESCH, 2012).

Na FIGURA 74, apresenta-se o organograma da Divisão Vogue no período de Martin Froesch, que contava com o departamento comercial, dividido no setor de vendas, publicidade, pesquisa de mercado, assistência aos revendedores.

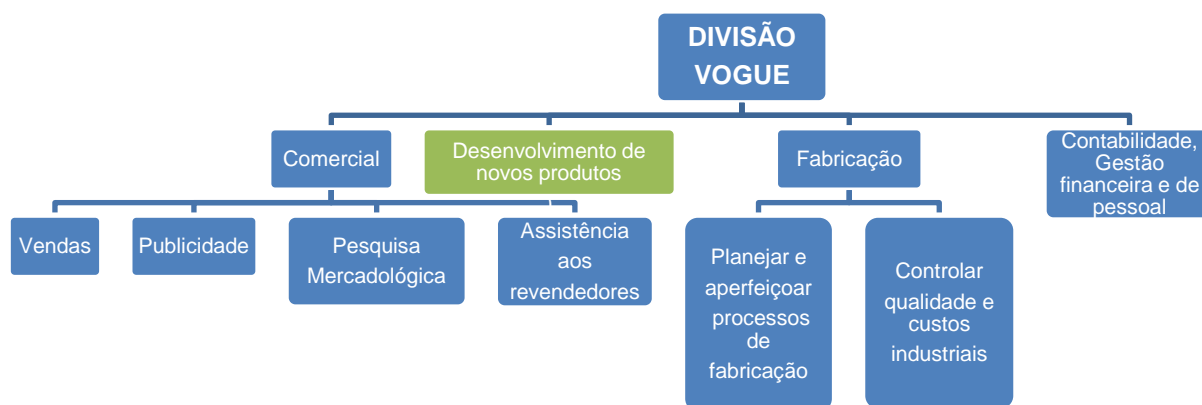


FIGURA 74 - ORGANOGRAMA SEGUNDO MARTIN FROESCH
FONTE - A autora adaptado de Froesch (2012)

Além destes, a Divisão Vogue, contava com o apoio do departamento central de contabilidade, gestão financeira e pessoal (FROESCH, 2012).

Nesse período, os produtos fabricados pela empresa eram a linha de armários e estantes moduladas, laqueadas em branco, a linha Multikit e a cozinha modulada, que era esteticamente satisfatória, mas tecnicamente insatisfatória e a linha de móveis para criança que não vendeu muito bem (FROESCH, 2012).

Os últimos três ou quatro anos da década de 70, período de Otto Glaeser e Guilherme Bender como gerentes do Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos, constituiu um período onde a situação econômica no Brasil ficou difícil, e se tornou mais difícil vender os modulados Vogue, devido aos preços mais elevados que os da concorrência, como Jepime (sic) e Barzenski, razão pela qual, foi necessário utilizar material de menor qualidade, dificultando a fabricação e sendo possível somente porque a empresa tinha grande desenvoltura técnica.

Atualmente Martin Froesch está com 78 anos de idade e mora na Suíça, motivo pelo qual sua entrevista foi feita por email, e segundo ele, já não se lembra mais de muitos detalhes, pois estes fatos aconteceram há 33 anos e sua memória já não está tão boa por causa da idade. Além disso, não guardou nenhum documento sobre a empresa e tem dificuldade em se expressar na língua portuguesa.

4.3.3 Gestão de Guilherme Bender

O designer Guilherme Bender atuou no período de 1978 a 1988 e foi contratado por Martin Froesch, para assumir o Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos, da Modulados Vogue (BENDER, 2012).

Participou de um processo de seleção, mas foi recomendado por Otto Glaeser, que o conheceu em uma visita a Móveis Cimo, onde trabalhou com Nelson Buchmann. Na Cimo adquiriu muita experiência, a mais rica da sua formação, devido a esta empresa ser verticalizada e trabalhar desde o reflorestamento, serraria, laminação, fabricação de chapas de compensado, metalúrgica e estofaria. Além disso fazia suas próprias ferramentas, em função do Brasil não dispor de indústria de suporte, diferente das empresas atuais, que terceirizam (ibid). Segundo Bender (2012), a Placas do Paraná em 1978, época em que Guilherme Bender foi contratado, tinha como presidente Orlando Kaesemodel, e a divisão Vogue tinha como diretor da divisão comercial Martin Froesch e diretor industrial da divisão Vogue Norbert Kleinshmidt. À divisão comercial eram ligadas as gerências de Vendas, de *Marketing*, Treinamento, e a gerência de Desenvolvimento de Novos Produtos onde trabalhavam Guilherme Bender como gerente. Subordinados ao mesmo departamento estavam Edson Mafra como desenhista, Mesquita como prototipista chefe e ex-funcionário da Cimo, e Luiz Custódio também prototipista (FIGURA 75).

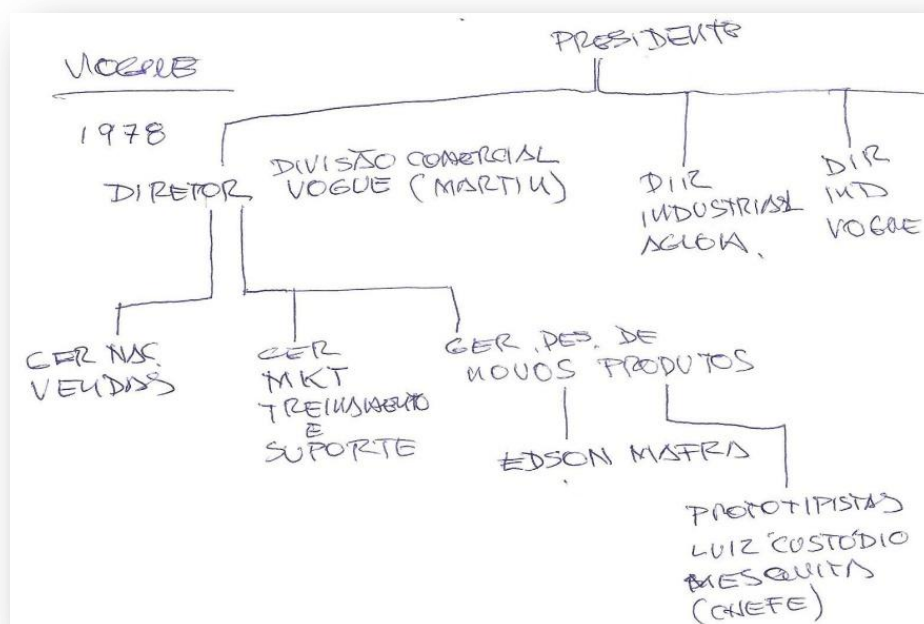


FIGURA 75 - ORGANOGRAMA VOGUE 1978
FONTE- Bender (2012)

Segundo Bender (2012), uma das suas características pessoais é separar o lado profissional do pessoal e conseguir tratar facilmente de problemas. Assim, o seu relacionamento com as pessoas era muito bom. Ele tinha contato direto com a presidência, com livre acesso e carta branca para agir dentro do seu departamento, mesmo que ele não tivesse *status* de diretoria. E isto só aumentou quando mudou o presidente, chamado Aurélio Cidade, que era do grupo Dreyfus e logo percebeu sua habilidade, colocando a sua gerência ainda mais perto da presidência, com se observa na FIGURA 76, desenhada por ele.

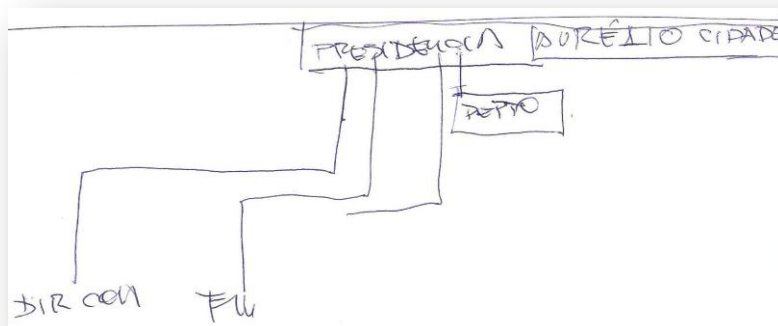


FIGURA 76 - ORGANOGRAMA APÓS INTERVENÇÃO DA DREYFUS
FONTE – Bender (2012)

Na FIGURA 77, pode-se ver de modo mais claro como a empresa se estruturava na época.

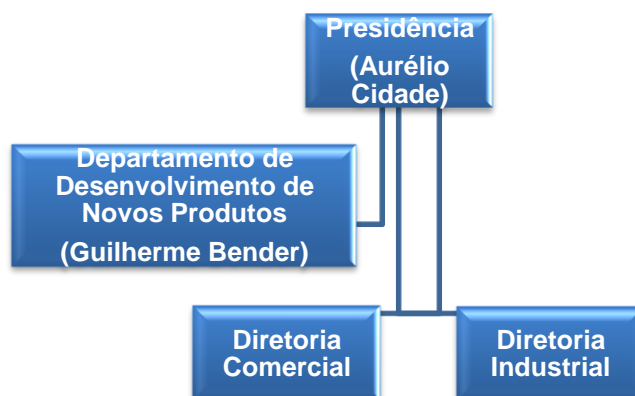


FIGURA 77 - ORGANOGRAMA APÓS INTERVENÇÃO DA DREYFUS
FONTE – a autora adaptado de Bender (2012)

A empresa investia em seus funcionários, enviando para feiras, e, em nível de departamento, todos sabiam o objetivo do trabalho que desenvolviam. Por outro lado, os problemas apontados por Bender, sobre o desempenho da Vogue, em nível administrativo, era a falta de clareza sobre a missão da empresa, e as várias demissões de funcionários, em função do baixo desempenho do modulado no mercado (BENDER, 2012).

Em determinado momento, Bender passou a fazer parte da gestão política da empresa, sendo subordinado diretamente à presidência, mesmo ainda liderando uma gerência. Foi muito requisitado para fazer trabalho político interno porque, segundo ele, existia luta de poder dentro da organização, e mais ainda, dentro de uma organização onde as questões eram muito mais políticas do que técnicas, onde as questões de mercado não prevaleciam (BENDER, 2012).

À medida que outras fábricas começaram a usar o aglomerado a empresa cresceu e ganhou contornos bilionários, mas depois entraram outras empresas no mesmo ramo, como a Duratex e a Eucatex, e o mercado ganhou força, criando um oligopólio que se reunia em São Paulo e decidia o preço do produto e aos moveleiros não cabia discutir (ibid).

Bender criou nessa época o armário Linear, que usava as paredes dos ambientes como laterais, sendo uma novidade, mantendo o caráter inovador da empresa. “Uma das coisas que nós trabalhamos nesta linha, foi tornar o projeto

simples, pois era só colocar na planilha a medida de acordo com uma tabela que dava o número de portas, e pronto!” (BENDER, 2012).

Bender (ibid) comentou também que sempre foi curioso em saber como as coisas aconteciam, mesmo depois de sua saída, e por que o seu produto não vendeu. Ou, então, a razão de darem determinado nome ao produto, já que isto se dava na área comercial. Então, a partir disso, começou a se preocupar também em dar nome aos seus produtos, o que, aliás, continua fazendo até hoje, sendo esse nome amparado por um conceito ou não, pois o principal é encontrar um bom nome e começar usá-lo desde o início do projeto, e em consequência, durante os meses de sua criação e desenvolvimento dentro da empresa, tanta gente já ouviu o seu nome, tornando-o conhecido e ganhando identidade.

O design e o desenvolvimento de produto acontecem antes do produto, é a atividade típica do designer, transformar ideias e demandas num produto, criar características estáveis, identidade, preço, tudo. Mas depois que o designer parou de trabalhar, tem que assumir o monitoramento daquele produto, problemas de qualidade, reclamação, as inadequações e isso tomam muito tempo e é muito importante (BENDER, 2012).

Para Bender (ibid), no design de produto a estética não ocupa mais do que 5% do tempo do designer. No restante do tempo, ele deve ser gerente de *marketing* e de produto, acompanhando a vida de cada produto, abrindo estatísticas de venda, para saber se está subindo, caindo, se estabilizou, e em consequência, pode-se fazer algo para prolongar a sua vida. É importante entender os acontecimentos e eliminar o problema ou substituí-lo, pois os produtos devem ter muita gestão comercial e estratégica. Com esse pensamento Bender esclarece que o Departamento de Design que gerenciava funcionava seguindo uma rotina, onde 80 % de seu trabalho era a manutenção das linhas existentes, fazendo adequações do sistema. Bender ainda explana que a Modulados Vogue era uma empresa que se preocupava com os pontos fracos e fortes dos produtos, e tomava decisões para amenizá-los. Monitorava o seu produto mesmo depois de pronto, sendo essa também sua função como gerente (BENDER, 2012).

Outra tarefa era observar o comportamento da construção civil, quando havia mudanças que afetavam diretamente os modulados, como a redução da altura do pé direito, para propor soluções rápidas e eficientes. Para Bender, o gerente de produto não deve precipitar a queda do produto.

O gerente perde anos de estudo, porque design não é só a obra, é o produto e a manutenção do produto. Aquele barracão cheio de peças que o lojista tem, vai poder ser usado, somente agregando novidades. Então, aquela linha não foi abandonada e aí sim, pode apresentar uma linha nova, assim como fazem as fábricas de automóveis, que todo ano apresentam uma novidade, mas para o mesmo modelo de carro, por anos vários anos (Bender, 2012).

No que se refere ao acabamento, propostas diferentes do laqueado resultavam em grandes mudanças estruturais no processo produtivo, pois um acabamento madeirado implicaria em modificar a cultura da pintura laqueada, já consolidada no chão de fábrica, problema que de fato ocorreu (FIGURA 78).

ACABAMENTO LAQUEADO



ACABAMENTO COM MADEIRA



FIGURA 78 - ACABAMENTOS DE ARMÁRIOS DA VOGUE
FONTE- Folder da Vogue acervo de Guilherme Bender

O trabalho de gerenciamento do produto era grande só para resolver os problemas com a manutenção das três grandes linhas de estantes, armários e cozinhas, pois, eventualmente fazia-se um lançamento para renovação das mesmas, não era simplesmente lançar um novo produto ou uma linha nova (BENDER, 2012).

Esse é um comportamento autopredatório, mata o teu produto, se você lança uma linha nova, você está dizendo para o teu lojista, que essa é que é a boa e ele vai comprar a linha nova e se desfazer da velha. Você atuar no gerenciamento do produto é ir para uma feira, com o mesmo produto, porém apresentá-lo de forma nova, ou apresentar um agregado ou complemento e que as pessoas façam: ohhh! (BENDER, 2012).

As lojas mantinham um estoque muito grande, para garantir armários à pronta entrega, pois segundo Bender, este era um dos motivos do grande sucesso da Vogue: “O sucesso da Vogue era vender armários embutidos sob medida a pronta entrega, porque o projetista tinha o sistema e adaptava o projeto para cada cliente” (BENDER, 2012).

E eu sempre falei, o maior erro que vocês fizeram, foi ter chamado de móveis modulados. Vocês estão vendendo uma coisa muito técnica para o consumidor, tinha que vender assim: sob-medida com entrega imediata. Este é o sonho do consumidor, um marceneiro que faz milagre, era isso que devia ter sido feito (ibid).

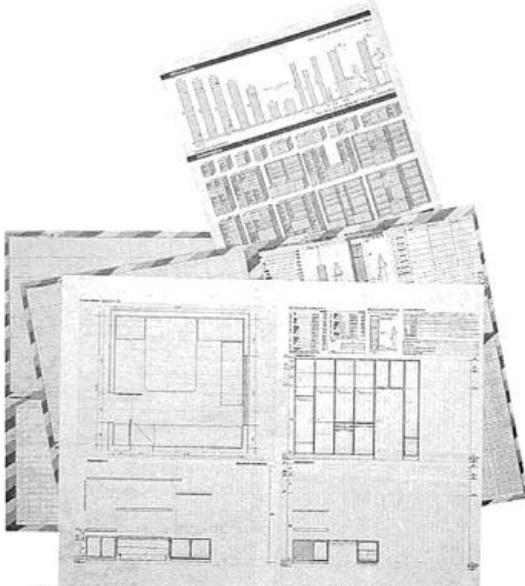
Os produtos da Vogue tinham algumas características próprias, como por exemplo, não utilizar embalagem, como diz Bender:

Você imagina o que é vender um móvel laqueado sem embalagem? As únicas peças que tinham uma proteção eram as portas e laterais externas, embrulhadas em papel de seda e plástico liso, pois na época não existia o plástico bolha. Se você batesse, afundava e já perdia a peça. E as peças internas tipo divisão, base e prateleiras, iam sem nada, nem um papel entre elas. Saíam da fábrica, pintadas de branco e ficavam empilhadas até o teto sem um estrado intermediário, era uma em cima da outra (ibid).

Guilherme Bender desenvolveu um sistema de comunicação interna, porque em sua opinião, era importante a comunicação com os funcionários, como a equipe de vendas, os projetistas, os instaladores, como a seguir:

Eu fiz esse material, porque achava que a gente tinha que informar o máximo, que o conhecimento deveria ficar registrado, não era uma questão de treinamento, mas de registro, a ideia era ter a todo o momento acesso as informações (ibid).

Por isso, surgiu o informativo Vida Vogue, apresentado na FIGURA 79, impresso em preto e branco, que era enviado também para os lojistas, informando e dando dicas sobre o produto. Não era um treinamento, mas um registro do conhecimento com fácil acesso as informações a qualquer momento.



Revista de Informação N.º 4 - Ano 1 - Junho de 1967

vida VOGUE

Companheiro, boas notícias já estão chegando. Sinais de reaquecimento do mercado já são visíveis em toda parte: nas indústrias, no comércio, nos serviços, nas atividades produtivas e, acima de tudo, onde é mais importante: na confiança de cada um de nós.

Aliás, você sabe, é exatamente isso que conta: o projetar perspectivas.

O clima está favorável às mudanças. E os tempos são outros. Agora é a hora de irmos em frente, concretizar os projetos de vida, que, na verdade, estamos todos sempre arquitetando.

A reação começou. Ainda que menor do que gostaríamos, mesmo assim, uma reação saudável que, tudo indica, vai crescer, tomar corpo, solidificar-se.

Vogue participa desta nova fase e convida você a compartilhar das novas idéias que Vida Vogue está lançando.

Uma partilha que vai além do trabalho para se constituir na parceria de esforços mútuos que alicerçam o nosso desenvolvimento.

Boas novas estão aí, tenha certeza. E Vogue sai na frente, antecipando soluções arrojadas, modernas, práticas e elegantes, como o próprio conceito do Sistema Vogue.

Vem aí um novo tempo que tem todo o jeito de Vogue: um universo amplo de possibilidades que podemos alcançar juntos com criatividade, trabalho e confiança.

Todo esse conjunto de iniciativas não acontece por acaso. É o resultado de nosso compromisso com a inovação. É mais um testemunho de que vale a pena confiar na versatilidade das soluções Vogue.

Trabalhando com vontade e espírito aberto, com Vogue você vai longe!

Agora que você já viu o milagre feito, conheça todos os santos que participam do espetáculo: veja os novos esquemas de projetos que a Vogue elaborou para facilitar o seu trabalho e deixar você soltar a imaginação.

Para definir como serão os armários, por exemplo, você tem espaço para desenhar uma planta baixa; e mais espaço para desenhar até três elevações, ou seja, você poderá mostrar ao cliente, com muito mais precisão, como o produto vai ficar.

Junto com os esquemas de projeto, você receberá também os novos romaneiros, completos e detalhados. E estão em fase final de preparação os novos manuais técnicos de vendas e montagens, tão completos que valem por um curso de Vogue.

EDITADO PELA PLACAS DO PR S.A. (DIVISÃO VOGUE)

Editores: José Carlos Garrido Moreira
Guilherme Bender

Jornalista responsável: Gilberto Ricardo dos Santos
MT 6 216

Central Nacional de Atendimento Vogue Fone: (041) 276-1352

VOGUE

FIGURA 79 – INFORMATIVO VIDA VOGUE
FONTE – Acervo pessoal de Guilherme Bender

Ele também se irritava com as produções fotográficas, feitas para ilustrar os materiais promocionais, pois pensava: “Eu quero vender emoções, não só tábuas e, para isso, tenho que fazer uma foto que fale!”, por isso, ele mesmo dirigia a produção, a iluminação e a fotografia, pois pensava que só o designer sabia o que queria passar para o público (BENDER, 2012).

A empresa também fazia anúncios para TV, revistas e jornais, os quais ele também administrava na época em que trabalhou na área de *marketing* (BENDER, 2012).

Para Bender (2012), a Vogue passou por vários momentos, muito altos e baixos, desde ser vista como brincadeira e consumindo os recursos da Placas do Paraná, ou criando problemas, atrapalhando o negócio das outras fabricantes de móveis por usar a estrutura da fábrica de aglomerado. Contudo, passou por um

período de grande crescimento, “Para você ter uma ideia, quando eu cheguei na Placas, ela fabricava 70 mil metros quadrados”. A medida usada era metro quadrado, porque como a Vogue não configurava um produto, pois ela não fabricava um armário e sim, portas, prateleiras, laterais. “No auge, nós chegamos a fabricar 300 mil metros quadrados, a gente estava absorvendo muito aglomerado e tínhamos que comprar aglomerado de outras fábricas, para não desabastecer nossos clientes” (BENDER, 2012).

Teve um período em que a Vogue foi tão importante, que se cogitou seriamente em fechar a Placas do Paraná. Veja, neste momento aconteceu o inverso, a Vogue passou a faturar e a produzir tanto, que se cogitou em transformar a fábrica de aglomerados num mero supridor de matéria-prima interno, não vender pra mais ninguém, porque neste momento, a Vogue chegou a comprar aglomerado para dar conta da sua produção e chegou-se a pensar em destinar toda a produção da Placas somente para a Vogue. Não teria assim mais os outros inconvenientes, pois seríamos uma empresa que fabrica sua própria chapa. Essa foi a época do “Geraldão”, claro que o nome dele não era esse, era Geraldo Gonçalves. Esse foi uma figura mística, ele era o gerente comercial, eu nunca conheci um homem de vendas como ele! Falava-se coisa sobre ele, como por exemplo: Você ainda não sabe o que vai comprar, mas o Geraldo sabe o que vai vender! (ibid).

Alguns clientes comentavam: “O Geraldo vem aqui, eu não sei que vou comprar, mas ele sabe que vai me vender! E ele passava lá e vendia!” (BENDER, 2012).

A empresa também vendeu para a América do sul, para o Chile, Peru, Colômbia, todas viabilizadas pelo mesmo gerente comercial:

Pra vender na Colômbia, ele montou uma empresa de fachada, pois a Colômbia tinha restrições à importação de móveis. Daí, ele montou um esquema para vender chapas de aglomerado, mas na verdade, eram as peças do móvel sistêmico, que já vinham prontas do Brasil, mas que iam empilhadas como chapas e quando a carga era inspecionada, pareciam uma carga de chapas de aglomerado comum. Aí, a Vogue tinha um barracão montado com todas as máquinas de marcenaria, só de fachada, onde montava os modulados como se eles tivessem sido fabricados na Colômbia (ibid).

O segmento das indústrias de móveis é muito competitivo, e surgiram muitos concorrentes, que nasceram e morreram, mas, “[...] todos eles foram filhotes da própria Vogue, mas as mais fortes foram a Barzenski, a GUELMANN, a Singer e teve uma época em que a rede de Móveis Cimo também vendia Vogue”. A Móveis

Bérgamo também era uma grande fabricante, mas de um segmento mais popular e não era concorrente direta da Vogue (BENDER, 2012).

O último projeto de Guilherme Bender foi a linha Novum, e a estratégia utilizada, foi de fazer um produto com a marca Vogue, mas com qualidade superior a de qualquer concorrente na época, conseqüentemente, não estariam competindo com ninguém. Porém a preocupação com o preço do novo produto e onde seria comercializado foi pensado antes da linha ir para o mercado. Todo este planejamento era colocado em organogramas, demonstrando todas as suas etapas, com muita organização. Como gerente de produto, ele tinha que saber todas as respostas colocadas pelo departamento comercial (BENDER, 2012).

Em dado momento a área comercial me colocava questões e eu tinha que saber as respostas. Você não pode conduzir um projeto sozinho, tem que ter a participação e cumplicidade, porque o sucesso do projeto passa a representar o sucesso do grupo todo, isso é muito interessante, porque acaba criando uma bandeira comum, mesmo tendo conflitos entre áreas, tinha uma boa colaboração da equipe toda (ibid).

A empresa também tinha colaboradores externos, como a Plastipar e uma grande biblioteca para consulta interna, onde se guardava amostra de ferragens, entre outras coisas e tudo era numerado e muito organizado, fato incomum para as fabricantes de móveis da época. A preocupação com a qualidade dos produtos e dos processos era grande, e o relacionamento com o consumidor muito bom (ibid).

O problema ali era só acima, você olhando para baixo, para o revendedor, o cliente, o montador, estes tinham problemas do cotidiano que eram resolvidos prontamente, tanto é que a empresa comercialmente sempre fez sucesso, ela só não sobreviveu porque em determinado momento o destino dela deixou de ser interessante, aí ficou confuso, era um peão pra ser sacrificado! (ibid)

Bender saiu da empresa, apesar de ter uma posição confortável, porque não via futuro, pois sempre quis trabalhar com ideias e traduzi-las em retorno não de sucesso de crítica, mas de faturamento e venda. Em sua opinião, o design não pode ser medido por outra coisa senão pelo desempenho de vendas, pois o designer tem que representar vantagem para o empresário, senão não há razão para tê-lo na empresa. Sua intenção ao sair da Vogue era ficar três anos sem trabalhar, mas devido ao plano Collor, que confiscou suas economias, retornou para a empresa, agora no setor de *Marketing*, responsável pelas campanhas e *jingles* (ibid).

Neste cargo ficou somente seis meses, porque apesar de entender do assunto, estava insatisfeito profissionalmente, deixando novamente a Vogue para, dessa vez, prestar consultoria como autônomo (BENDER, 2012).

As reflexões de Bender sobre sua atuação profissional foram as seguintes: *“E aí você me pergunta: se a empresa não tinha muito horizonte por que você ficou tanto tempo?”* e a resposta foi: *“Porque foi muito interessante a experiência e eu fiz muita coisa bacana lá”. [...] “E você pode dizer assim: por que não ficou lá? Porque fui até o ponto que me satisfez”* (ibid).

Para o designer Guilherme Bender, as empresas em que trabalhou nunca lhe deram crédito, nem na Vogue e nem na Móveis Cimo. *“Não tem nenhum trabalho meu que eu possa mostrar pra você que está escrito o meu nome, a única empresa que me deu crédito foi a Tok Stok ”* (ibid).

4.3.4 Gestão de Edson Laci Mafra

Edson Laci Mafra formou-se em Técnico em Decorações pela ETFPR (atual UTFPR), em marcenaria pelo SENAI e em Artes Plásticas pela Faculdade de Educação Musical do Paraná-FEMP em 1982 (MAFRA, 2012).

Trabalhou por vinte e um anos na Placas do Paraná SA, na Divisão Vogue, entre 1973 e 1994, onde presenciou várias etapas do crescimento da área de modulados e desenvolvimento de produtos (ibid).

Em 22 de agosto de 1973, foi contratado pela Placas do Paraná para exercer a função de desenhista na fábrica de móveis. No setor já trabalhavam o Alaor como chefe e que saiu logo em seguida; a Noeli Terezinha Cauduro, funcionária mais antiga do setor e quem respondia na ausência do chefe e o Felix Sikora (sic) (MAFRA, 2012).

Então, no início de 1974 a empresa contratou Otto Glaeser que chegou com apoio para organizar a área, criando tres sessões como na FIGURA 80: a Noeli e posteriormente a Virgínia com projeto de cozinhas, o Felix com a seção técnica para a manutenção de produtos (armários e estante em fase de lançamento de todos os manuais de montagem e desenhos para a fábrica e dados para custos) e Edson Mafra (ibid).

Eu fiquei com a Seção de Estudos o que me permitiu uma aproximação com o Otto em todos os projetos que não fossem a cozinha. Os primeiros

projetos foram o mobiliário para a própria Gerência desde Layout de Área Civil até pranchetas, arquivos etc. O Otto começa então a organizar tudo, pesquisas, arquivos técnicos, literatura, memória da empresa. Nesta mesma época sou designado pelo Otto para atender o Sr. Orlando Kaesemodel nos seus projetos, que foram importantes, pois com meu pouco tempo de Empresa o nome do Diretor e Acionista davam acesso a toda estrutura da Placas e ajudavam no relacionamento com pessoas muito interessantes, experientes e com conhecimento técnico enorme (ibid).

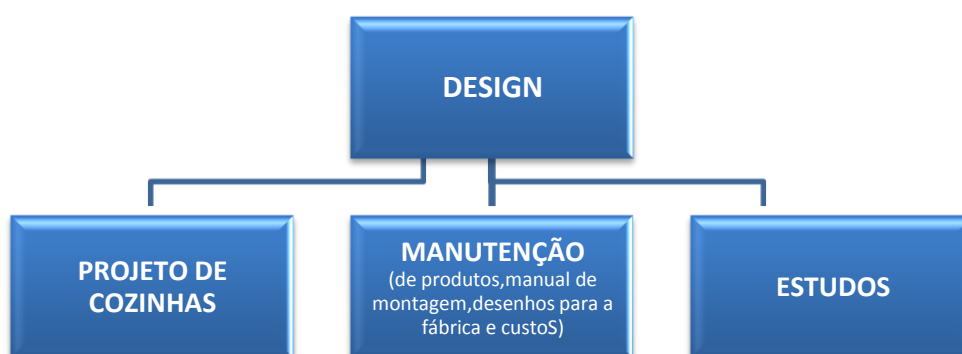


FIGURA 80 - ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE DESIGN PERÍODO OTTO GLAESER
FONTE- A autora adaptado de Edson Mafra (2012)

Nessa época, como diz Mafra (2012), Otto Glaeser organizou as pesquisas, os arquivos técnicos, literatura e a memória da empresa. A seção de estudos ficou responsável pela oficina de protótipos, pois foram anos de desenvolvimento de muitos produtos que foram fabricados e lançados no mercado através da Rede nacional de revendedoras Vogue, como o

[...] Multikit, Linha de Mesas para Escritórios, Múltiplas funções para o Sistema Modulado de Estantes tais como: caixa de luz, mesas, prateleiras para revistas, cama embutida, acabamentos, cores, puxadores, etc, o Sistema de camas para o Armário Modulado e Estantes (ibid).

“Em 1976 recebi o primeiro prêmio como recompensa pelo desenvolvimento de artes do sistema Multikit” (MAFRA, 2012).

Edson Mafra também fez projetos para diretoria, como os móveis da sala da diretoria, sala de reuniões, sala de refeições em conjunto com arquitetos e outros designers tais como “o Suíço Franz Sprol e suas dobradiças de madeira, portas, janelas e móveis para a casa de praia e fazenda”.

Em 1978 o Otto deixa a PLACAS DO PARANÁ, sem substituto, sua Gerência é dividida e acaba subordinada a Área Industrial. A Seção de Estudos vira o Setor “A” de Desenvolvimento que é responsável pela parte de Móveis, o Setor “B” é responsável pela parte de Construção Civil, sendo contratado um Arquiteto o Edemar. O Felix continua com a Área Técnica

que já era mais entrosada com a fábrica e as meninas da cozinha encontram sérias dificuldades com então lançamento da Cozinha Modulada VOGUE. Este foi um período de muito trabalho e pouca produção efetiva, ate a vinda de mais um Suíço para a reestruturação da VOGUE, o Martin, quando finalmente é efetivada a Divisão VOGUE. Sobre uma mesma direção então subordinados as Áreas Comerciais, Marketing, Industrial e Produtos (MAFRA, 2012)

No segundo semestre de 1978, Martin Froesch contrata o designer Guilherme Bender para a área de produtos, diz Mafra (ibid).

Não fomos sequer oficialmente apresentados. Mas enfim conversamos e através de acordos entre Bender, Martin e Norbert deixo a Área Industrial e passo a integrar o Departamento de Produtos, com a Gerência do Bender, é claro levando comigo toda estrutura de produtos, herdada da época do Otto e anterior, inclusive a Oficina de Protótipos com os marceneiros (ibid).

A Divisão Vogue organiza então o Primeiro Encontro Nacional de Revendedores VOGUE, para apresentar alguns produtos e pesquisar as demandas dos clientes e como era uma época de grande Inflação, em que

“ [...] o pedido principal gerou em torno de produtos de menor preço, redução de custos, etc. foi aí que surgiram diversos produtos nesta linha: polipop – redesenho do multi kit; armário alter; cozinha línea 90; armário linear – sistema de portas de correr; sistemas de camas; vig – vogue” (ibid).

Em 1981, Mafra é reclassificado como Desenhista Industrial, e entre o período de 1986 e 1987 trabalha também como professor de desenho de móveis no Cefet (atual UTFPR). Em 1987 é novamente reclassificado, agora como supervisor de desenvolvimento de produtos (ibid).

O período todo é caracterizado por inflação, planos de governo e trocas de moeda, dificultando o desenvolvimento e estruturação da área de produtos, consequentemente, ela volta a ser subordinada a a área comercial (ibid).

Assim que Guilherme Bender saiu da empresa, em 1988, Mafra assume as obrigações do departamento, mas não o cargo de gerente, e novamente é reclassificado como designer e fica ligado a área comercial, período em que a Placas do Paraná decide investir no mercado internacional, como USA, Chile, Argentina e também abrir lojas próprias (ibid).

Nessa época, a área de produtos se resume ao designer e ao desenhista técnico, Clóvis Miura, o projeto da loja é terceirizado e o departamento se dedica as

adaptações dos produtos para a exportação, mas a partir da segunda loja, a área de produto passa a se responsabilizar pelas lojas próprias (ibid).

A empresa passa por anos de muitas mudanças internas e externas, reengenharia, ISO 9000, ISO 14000 e faz revisão de metas a cada seis meses e segundo Mafra (2012) a Vogue quase sempre não as cumpre.

Contudo, a área de desenvolvimento de projeto começa a crescer novamente e são contratados novos funcionários, como no QUADRO 19 a seguir, e investe em equipamentos e treinamentos para a informatização de projetos.

Funcionário	Função
Jusmeri Medeiros	Designer
Ieda Westfal	Designer
Mesquita	Prototipista
Marcos taratuch	Designer
2 ajudantes	Prototipistas

QUADRO 19 - FUNCIONÁRIOS DE EDSON MAFRA
FONTE- A autora adaptado de Medeiros (2012)

Somente em 1991, Mafra é promovido como Gerente de Design e assume o departamento de desenvolvimento de novos produtos, que fica novamente subordinado à Divisão Vogue, que passa a ter quatro departamentos como na FIGURA 81.



FIGURA 81 - ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO NO PERÍODO DE EDSON MAFRA
FONTE- A autora adaptado de Mafra (2012)

Como as adaptações dos Produtos ao Mercado Externo não atingem ao objetivo esperado principalmente nos USA, a empresa contrata um Gerente na América do Norte para dar suporte a toda operação (ibid).

Em março de 1993, Maфра recebe o desafio para esquecer as adaptações e em seis meses apresentar um produto exclusivo para o mercado americano.

Negócio 10% de aumento real para meu pessoal, saio da reunião por 30 minutos, reúno o pessoal exponho a situação, pois sozinho não faria nada. Com o apoio de todos, volto à reunião e assumo o compromisso, que foi cumprido, e em doze meses o produto já estava nas revendas do mercado Americano (ibid).

Nessa época Maфра ganha o segundo prêmio da Placas do Paraná, uma viagem a Cidade de MAFRA em Portugal, sugerido pelo então Diretor Comercial Okaplan que era Português.

A situação no Brasil é complicada, Planos Governamentais etc., como a historia registra, nesta situação o ramo Moveleiro é o primeiro a entrar em crise e o último a sair, pois "caixa de tomate vira cadeira e prego atrás da porta armário!" (ibid).

No segundo semestre de 1994, Maфра passa a ser subordinada a Direção Geral, em que:

[...] novos anseios e uma certeza que na próxima Revisão de Metas eu não reduziria meu Departamento, o que não duraram seis meses. Fiz um acordo de prestação de serviço terceirizado para acomodar a todos e deixei minha colaboradora Jusmeri para apagar a luz (ibid).

Finalmente, Edson Laci Maфра deixa uma mensagem final, no documento que foi enviado, em resposta à solicitação da entrevista, que acabou não se realizando:

Não me considero Designer e sim Projetista de Móveis como era chamado na década de 60/70. A situação do País após 94/95 é totalmente diferente, a Informática Revoluciona tudo, não registramos o tempo mais em séculos, sec. XVIII, XIX, XX, ou em décadas 50/60/70/80..., ou em anos 2001/2002...2012. A transformação atual é muito rápida, e Designers não usam mais papel e grafite. O ritual de Apontar um LÁPIS não existe mais! Saudações, MAFRA (MAFRA, 2012).

4.3.5 Gestão Jusmeri Medeiros

Formada em desenho industrial pela UFPR em 1985 e técnica em decoração de interiores pela Escola Técnica Federal do Paraná, como na Figura, apresentada anteriormente, trabalhou na FETEP em São Bento do Sul prestando assistência à pequenas e médias empresas e na Inove Design, antes de entrar na Vogue em 1992, para desenvolver produto, na gestão de Edson Mafra (MEDEIROS, 2012).

Após a sua saída, Jusmeri Medeiros assumiu a gerência do departamento de projeto no período entre 1994 a 1996, (FIGURA 82), abaixo, com o objetivo de redesenhar módulos existentes, solucionando problemas que eram levantados nas lojas e, dar continuidade ao desenvolvimento de uma linha de modulados para o mercado americano denominada DSS.

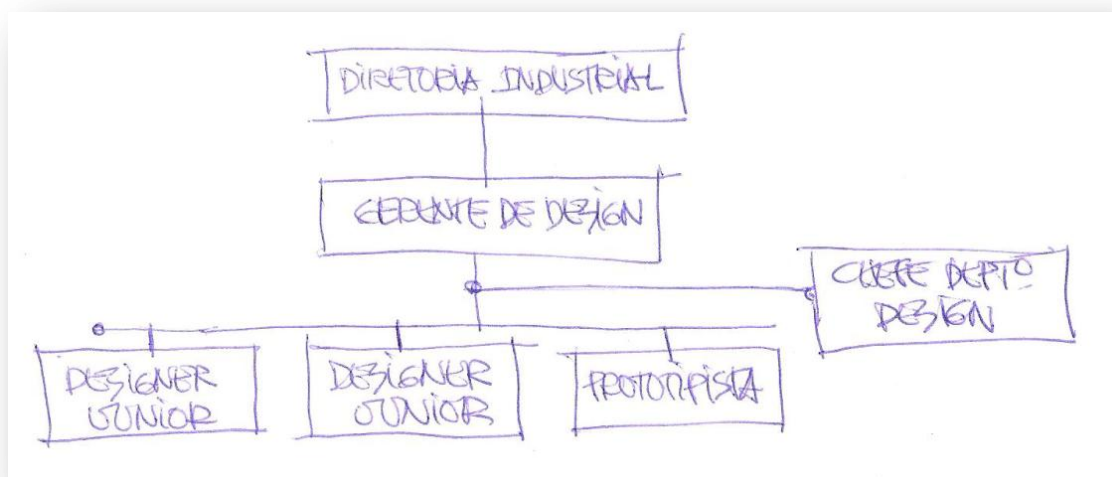


FIGURA 82 – ORGANOGRAMA DEPARTAMENTO DESIGN PERÍODO JUSMERI MEDEIROS
FONTE- Medeiros (2012)

Os móveis DSS eram modulares e fabricados em aglomerado com acabamento em mogno e vendiam serviço, estilo, valor e qualidade (JUSMERI, 2012), como mostra a FIGURA 83, a seguir.

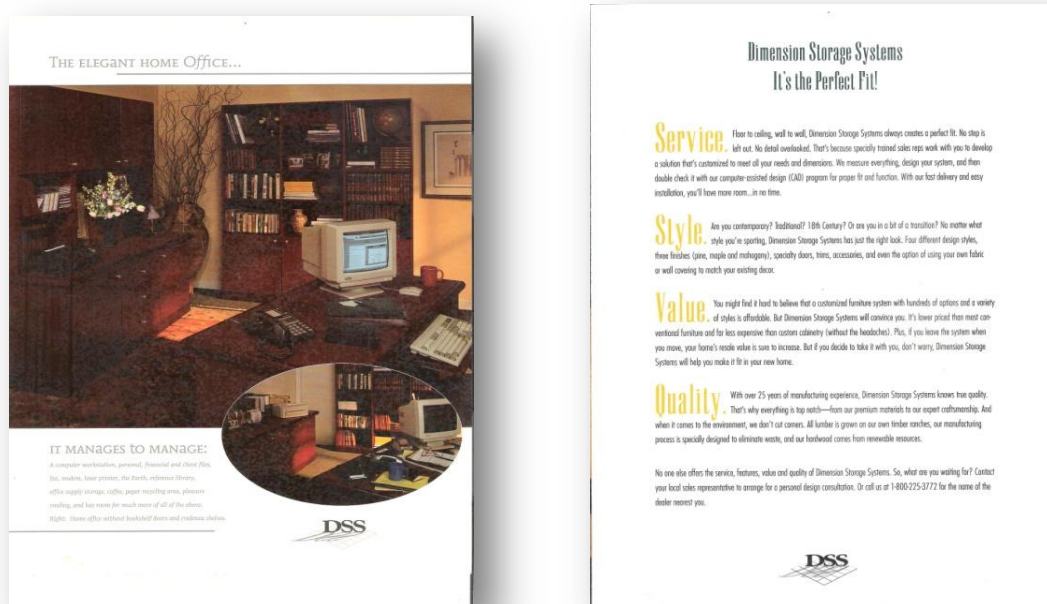


FIGURA 83 - ARMÁRIOS DSS
FONTE- Folder do acervo de Jusmeri Medeiros

O seu papel como gerente do departamento de desenvolvimento de novos produtos era:

Além de desenvolver a linha componível, e tudo que vinha atrás disso, como contato com o fornecedor, apresentação para a diretoria americana e brasileira da linha, alterações, acompanhamento da produção, verificar se havia alguma dificuldade em relação ao produto com os operários [...] (MEDEIROS, 2012).

Era a responsável por quatro funcionários entre eles Marcos, designer, formados pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná-PUC-PR, Sr. Mesquita, como marceneiro prototipista e um ajudante. E tinha também, o Luis Renato Panchiak, contato da Vogue nos EUA, como no QUADRO 20.

Funcionário	Função
Marcos Tararthuch	Designer Jr
Mesquita e um ajudante	Prototipista
Luis Renato Panchiak	Contato nos EUA

QUADRO 20 - FUNCIONÁRIOS DE JUSMERI MEDEIROS
Fonte- Medeiros (2012)

O relacionamento no departamento de design era tranquilo, segundo Jusmeri (2012), como todo departamento de design: “O departamento era muito tranquilo, todo mundo invejava o nosso departamento, era um ambiente gostoso” (ibid).

O departamento de design, apresentado na FIGURA 84, desenvolveu a linha DSS, e além dela, redesenhou vários acessórios e módulos.



FIGURA 84 - DEPARTAMENTO DE DESIGN E SALA DE PROTÓTIPO, ANOS 90
FONTE- Acervo de Jusmeri Medeiros (2012)

As linhas existentes funcionavam assim:

Tinha uma reunião com os gerentes das lojas, então nesta reunião (uma vez por ano), as pessoas colocavam as dificuldades, como naquela época não tinha email né, então algumas pessoas mandavam via fax, os problemas que cada loja enfrentava em relação ao produto. Geralmente a gente fazia uma análise pra ver se era um problema do produto ou se era

um problema da loja, enquanto lidava com o problema que o cliente levantava (MEDEIROS, 2012).

As alterações no produto só eram feitas após uma avaliação, exemplo:

O microondas surgiu e estava no auge, e a linha de cozinhas não previa o nicho para o microondas, e o pessoal não queria colocar ele em cima do balcão, o pessoal queria um nicho pra esse eletrodoméstico, aí tivemos que desenvolver o nicho, compor com a modulação daquela linha de cozinhas (MEDEIROS, 2012).

A linha DSS foi desenvolvida, depois da ida do diretor industrial para os EUA para negociar e a direção da empresa americana veio pra cá, para explicar quais as demandas do mercado americano. Só então, Edson Mafrá foi conhecer onde esse produto seria vendido, e, percebeu que eles já tinham mais conhecimento sobre o mercado modulado que o Brasil. Então o *briefing* foi discutido e a diretoria viu que tinha a possibilidade de fazer, mas que teria que investir em maquinários e matéria prima. “Só então a gente começou a desenvolver a linha DSS, isso, na época que o Mafrá era gerente” (MEDEIROS, 2012).

Quando Jusmeri Medeiros assumiu a gerência, modificou a linha DSS, pois era uma linha com muitas opções de composição e muitas peças, sem módulos definidos, que passaram a módulos componíveis. “Não me lembro quantos módulos tinha, mas aí desenvolvi a logística disso, e não tinha mais tanta variação como antes o sistema propiciava, e foi isso” (ibid). Para a criação de novos produtos, inicialmente fazia-se uma reunião com a diretoria, pois eles tinham o *briefing* do projeto.

Quando a empresa que produziu o calceiro (FIGURA 85), não lembro o nome, ela não tinha condições de fazer o teste de uso, daí a gente chamou o pessoal da engenharia da Placas, que fez o teste de resistência do calceiro. Era um mecanismo que abria e fechava, e ia aumentando o peso, então a gente pegou várias calças jeans do pessoal da fábrica, eles tinham um estoque de calças novas, a gente pesava as calças, e aí aumentava a quantidade, até ver quanto a corredeira aguentava. Quem deveria fazer o teste era a empresa que ia produzir, mas como não tinha condições, a gente fazia, e daí depois de um tempo, a empresa podia produzir o calceiro e vender para o mercado. Os puxadores também a gente fazia como queria (ibid).



FIGURA 85 - CALCEIRO DESENVOLVIDO PELA VOGUE
FONTE- A autora (2012)

Depois de tudo decidido, era feito o desenho e depois o protótipo, e depois analisado por todos, e depois de feitas as alterações necessárias, iniciava-se o desenho peça a peça, para a colocação na série piloto, como aponta Medeiros (2012):

O piloto ia para o showroom e com os protótipos, a gente fazia um leilão entre os funcionários, quem dava mais levava. Eles ficavam naquele espaço onde a gente fazia as montagens e fotos, aí a gente fazia uns cartazes e colocava o quanto cada um queria pagar.

As peças eram acompanhadas em todas as etapas, para verificação de alguma dificuldade na fabricação e possíveis alterações. Quando a série piloto era concluída, fazia-se mais uma análise, pois, “[...] a gente desenvolvia tudo, desde acessórios, pois a Plastipar desenvolvia muito coisa exclusiva só pra Vogue, além de embalagem, de etiqueta, tudo, do começo ao fim” (MEDEIROS, 2012).

A empresa tinha muitos parceiros externos, “ A gente tinha parceiros externos que desenvolviam tudo que a gente precisava, como a Plastipar.” Nesta época a empresa também desenvolveu alguns produtos para a Tok Stok. A empresa se preocupava com a qualidade nos processos, pois já tinha passado pela ISO 9000 na época, todos os seus funcionários foram treinados e os procedimentos, missão e metas da empresa estavam fixados em vários locais, sendo conhecidas por todos, desde a portaria até o chão de fábrica. “[...] desde o cara na portaria , até a

telefonista, todos tinham preocupação com a qualidade e eu participei de todo o processo de implantação da ISO 9000” (ibid)

Quanto às estratégias competitivas, “Se a empresa tinha estratégia competitiva eu não sei, mas a divisão Vogue com certeza tinha!” (ibid).

Na época não tinha outra empresa que competisse de verdade com a Vogue, pois a Dellano, a Rudnick e a Todeschini eram de segmentos diferentes e não chegavam perto da Vogue. A Móveis GUELMANN e Bérghamo tinham outro estilo,

Eu sei porque eu trabalhei como autônoma com a Guelmann, antes de ir para a Vogue, eu fiz alguns trabalhos para as empresas que eu antes atendia na Fetep, aqui na região metropolitana. A móveis Berlim, por exemplo, lá de Jaraguá, quando eu fui lá prestar serviço, eles faziam de um jeito, era uma grande marcenaria, era um monte de madeirinhas e era quase impossível fazer um esquema de montagem, tanto que eu disse: primeiro eu vou desenhar a cozinha e depois eu faço o esquema de montagem, porque eles não usavam acessórios e dispositivos. Hoje você olha a mesma empresa, tá super modernizada. Na época não tinha nenhuma no mesmo nível técnico da Vogue (ibid).

A Vogue concorria com a Placas do Paraná, mais especificamente com a divisão Okaplan, que não deixava a divisão Vogue entrar no mercado como deveria, uma vez que as empresas Dellanno, Rudnik, Guelmann e outras, compravam a matéria prima da Okaplan (ibid).

Na época, os marceneiros é que competiam com a Vogue e a loja da fábrica era um termômetro disso, pois o cliente ia lá fazer um orçamento, que era mais caro que o que ele tinha feito com o marceneiro, isso sem comparar a questão da desmontabilidade, porque o marceneiro faz daquele jeito fixo (ibid).

Conforme relata Jusmeri (2012), a empresa sempre tinha muito trabalho e disponibilizava cursos de aperfeiçoamento quando eram possíveis de serem feitos dentro da própria empresa, como o curso de Autocad. Como os funcionários do departamento nesta época tinham formação universitária, ela não se lembra se a empresa tinha a política de ajudar o funcionário a terminar o curso superior (MEDEIROS, 2012).

Os funcionários sabiam o objetivo do trabalho que desenvolviam, pois antes do início de um novo projeto, mesmo que o *briefing* viesse pronto, as dúvidas eram sanadas, antes de iniciar o trabalho, além disso, a opinião de todos era relevante. Quando o projeto estava pronto, era desenvolvido o protótipo ou o *mock up* (FIGURA

86), em conjunto com o prototipista, “[...] pois o seu Mesquita era no mesmo piso, do lado, então você saía do escritório, ía ali ver como é que estava, discutia com ele e daí ele mudava na hora. Era um lugar legal de trabalhar, bem bacana!” (ibid).



Edson Mafra e Marcos Tararthuch



Mesa modular

FIGURA 86 - PROTÓTIPO DE MESA MODULAR PARA A DIRETORIA
FONTE- Acervo de Jusmeri Medeiros (2012)

A empresa era inovadora em relação ao mercado e apoiava as ideias dos funcionários, porque o departamento de desenvolvimento de novos produtos era visto como um laboratório que testava a usabilidade das chapas de aglomerado, o que significava aumento de vendas para as mesmas, por isso a empresa se preocupava em conhecer e melhorar seus pontos fracos e fortes. Fazia parte da cultura do departamento criar coisas novas e a Plastipar produzir as ferragens para concretizar os projetos (ibid).

Não se projetava só o móvel, mas todo o resto, e isso só mudou quando Brasil se abriu para a exportação e então a empresa começou a importar ferragens da Alemanha e Itália, que mandavam catálogos e amostras para que a Vogue testasse em seus protótipos, para então fazer o pedido para a produção. “Foi uma experiência boa, hoje em dia é tudo mais fácil!” (MEDEIROS, 2012).

A comunicação da divisão Vogue com o restante da empresa, segundo conta Jusmeri (ibid), “ [...] era uma politicagem, como qualquer lugar, mas não era

inacessível.” Já a comunicação com o cliente, como nesta época tinha SAC e a loja da fábrica, os gerentes repassavam as reclamações e pedidos dos clientes, porém, nem tudo o que era pedido podia ser feito, mas era analisado. ” Aquela época, nos anos 90, a gente já tinha preocupação com o usuário.”

Sempre após a montagem do produto na casa do cliente,

O supervisor ia lá, e dava uma geral. Se estava tudo ok, conversava com o cliente, para ver se tinha algum problema, mesmo que fosse ocasionada pela empregada, que limpou de modo errado e riscou a pintura da porta, mesmo assim, a gente trocava a porta, o cliente tinha sempre razão. Não valia a pena discutir e as vezes, alguém do departamento de design ia junto, para ouvir os problemas. Era importante você participar da montagem, porque a gente fazia o manual de montagem também e como você podia fazer o manual, se você não montava! (ibid)

Muitas vezes, era caso de uma montagem errada, pois sendo um sistema, havia muitas possibilidades de montagem, por isso a empresa tinha muito cuidado no treinamento de todos na linha, desde o montador, o supervisor, o vendedor, pois tudo deveria ser perfeito.” Inclusive dá uma olhadinha no *slogan* dos *folders*, está escrito assim: Tecnologia e Qualidade.” (ibid)

Ali se fazia design, em todo o processo e não só na criação. A empresa não participava de feiras, pois ela não podia concorrer com as outras empresas para as quais ela vendia as chapas, mas, [...] os produtos acabavam indo, como exemplos do que podia se fazer com a chapa. (ibid)

“Os caras da montagem tinham um kit que tinha até aspirador de pó, ficava pronto e limpo” (ibid).

A Placas do Paraná S.A. participava sempre de feiras como a FIMA, onde expunha os produtos da Vogue apenas para demonstrar os novos padrões das chapas e a sua utilização. A Placas do Paraná sempre demonstrou a utilização correta do aglomerado, porém, eram detalhes como buchas, que não eram percebidos, porque eram internos e por isso, “As pessoas diziam que o aglomerado não dá para montar e desmontar, nossa, eu já desmontei os meus armários aqui em casa várias vezes, e eles são de 1994!” (MEDEIROS, 2012).

Quanto a comunicação externa, a empresa tinha catálogos, que normalmente ficavam nas lojas e os clientes tinham acesso e propaganda nas revistas de decoração da época, mas somente com a intenção de divulgar as lojas

que vendiam o produto. “A gente tinha lá um estúdio para fotografar os catálogos, e a gente fazia várias composições nessas montagens” (ibid).

Conforme Jusmeri (ibid), o fato mais crítico foi o fechamento da empresa, quando o sr. Orlando Kaesemodel, um dos proprietários da empresa vendeu sua parte para a outra sócia a empresa francesa Dreyfus,

Ele foi na nossa sala se despedir, e ele sempre acompanhava o nosso trabalho, ele adorava o departamento de design e sempre ia lá para relaxar e conversar. Ele era o tipo de pessoa assim, que queria ver como a coisa funcionava, era um cara super simples, e na hora que ele entrou lá, para contar pra mim que ele tinha vendido (eu mais ou menos já sabia, porque a rádio peão sempre sabia de tudo antes), que ia sair da empresa, foi duro e logo após eles venderam mesmo a Vogue para a Rudnik (ibid).

Assim que Orlando Kaesemodel saiu, Jusmeri foi chamada e comunicada que estavam fechando a DSS nos EUA, e na sequência a Vogue encerrou suas atividades. Segundo ela, demitir várias pessoas foi uma tarefa difícil, pois a equipe era composta de pessoas que trabalhavam na empresa há anos: “Uma coisa pesada pra mim foi demitir várias pessoas” (ibid).

A empresa tinha ainda uma parceria com o projeto Piá, que ajudava meninos carentes, dando a oportunidade de trabalho no contraturno da escola, desde que fossem bons alunos, e esses também foram demitidos.

Aí também foi um outro baque, ter que demitir eles, porque eles eram carentes, a gente visitava a casa deles, controlava suas notas na escola, porque era a condição pra eles continuarem no projeto Piá, e então, quando tudo acabou, foi difícil pra mim falar pra essas crianças (ibid).

No departamento de design só ficou um funcionário, para dar suporte aos clientes Vogue, durante o período de garantia do produto. “Demitir não é uma tarefa fácil!”. O que se conclui sobre a empresa, é que: “A Vogue nunca aparecia e nunca ganhou prêmios”, pois não era de interesse, afinal, “A Vogue tinha tudo para estourar no mercado, mas não estorou porque eles seguravam ela” (ibid).

Depois que a Vogue fechou, Jusmeri Medeiros (2012) assumiu a gerência da Okaplan, onde ficou por mais um ano e após, prestou serviço como autônoma, para logo em seguida abrir uma loja de molduras. Atualmente, trabalha como professora do curso de Design, na Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

4.4 A GESTÃO SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS

Este item apresenta os resultados dos questionários e entrevistas aplicadas nesta pesquisa, junto a outros funcionários que trabalharam no departamento.

No questionário composto por 11 perguntas sobre os dados pessoais do entrevistado e outras 11 perguntas baseadas na experiência profissional dentro da empresa, seguindo os objetivos apresentados no capítulo 2, foram encontradas as respostas especificadas no texto a seguir.

Responderam a esse questionário seis ex-funcionários do departamento de desenvolvimento de novos produtos da Divisão Vogue da empresa Placas do Paraná S.A, como no QUADRO 21, no período entre 1967 a 1996. Somente Edson Mafra não se sentiu confortável para responder às perguntas, porém mandou um texto por e-mail, contando a sua trajetória na empresa, portanto não pode ser considerado.

Dentre os respondentes, somente dois não tinham a formação de designer, Igor Flessak, que trabalhou na época de Nelson Buchmann, quando ainda não existia o departamento de design, e Edson Mafra, que não respondeu ao questionário, mas era formado em Artes Plásticas. Para grande parte dos respondentes, este foi o primeiro emprego ou estágio.

FUNCIONÁRIO	FUNÇÃO	GESTOR
Igor Flessak	Administrador e supervisor de vendas	Nelson Buchmann (época em que não existia um departamento de projetos)
Virgínia Borges Kistmann	Designer	Otto Glaeser / Norbert Kleinschmidt
Vivian Fátima Schloegel	Estagiária, Desenhista e designer	Otto Glaeser
Edson Laci Mafra (não respondeu ao questionário)	Estagiário, Desenhista, artista Plástico, mas exerceu a função de designer.	Nelson Buchmann, Otto Glaeser, Norbert Kleinschmidt, Martin Froesch, Guilherme Bender.
Jusmeri Medeiros	Designer	Edson Mafra
Ieda Colaço Westfal Tacla	Designer Jr.	Edson Mafra
Marcos Tararthuch	Designer Jr.	Jusmeri Medeiros

QUADRO 21 – PARTICIPANTES DO QUESTIONÁRIO E SEUS GESTORES
FONTE- A autora (2012)

Entre os seis participantes que responderam ao questionário, alguns

trabalharam na Divisão em mais de uma gestão, dois deles foram geridos por Otto Glaeser, três por Edson Mafra, um por Norbert Kleinschmidt, um por Jusmeri Medeiros e um por Nelson Buchmann. Os ex-funcionários de Martin Froesch e Guilherme Bender, não responderam ao questionário.

Segundo pôde-se observar, o departamento de desenvolvimento de novos produtos teve o maior número de funcionários na época de Otto Glaeser e, segundo a maioria das respostas, esse número variou em torno de doze funcionários.

Durante o período de Nelson Buchmann, o departamento ainda não existia. Por isso o número de funcionários não foi contabilizado. Já no período de transição entre Otto Glaeser e Guilherme Bender, quando Norbert Kleinschmidt e Martin Froesch assumiram provisoriamente a gestão, este número diminuiu, aumentando novamente somente na época de Edson Mafra, que contou com uma média de oito funcionários, diminuindo para cinco pessoas no período de Jusmeri Medeiros.

4.4.1 A administração da empresa

As perguntas apresentadas a seguir, discutem como funcionava a administração da empresa e do departamento de desenvolvimento de novos produtos, segundo a visão dos seus ex-funcionários.

A pergunta um, tinha como objetivo saber como era a administração da empresa e/ou departamento, e segundo três respostas ela era flexível, outras duas a consideraram simples e somente uma burocrática.

A pergunta dois tinha o interesse em saber como acontecia a evolução da estratégia da empresa e/ou departamento, e, no entendimento de três pessoas, a estratégia da empresa aconteceu de forma planejada e para as outras três de forma proposital.

Já a pergunta três, pedia para marcar as alternativas que definiam o posicionamento de empresa e/ou departamento, e dentre as alternativas dadas, observou-se de acordo com a opinião de cinco ex-funcionários, que a empresa se mantinha a par das tendências mundiais de mercado para o desenvolvimento de novos produtos, inovava e lançava novos conceitos e trabalhava com profissionais de diversas áreas de conhecimento.

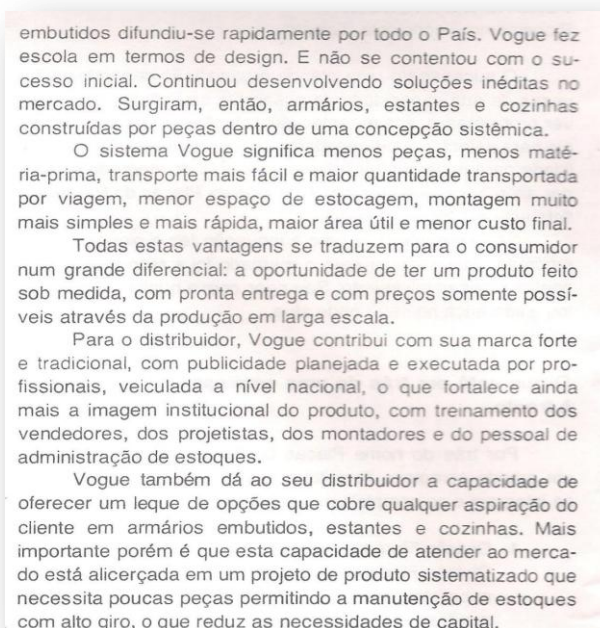
Na opinião de quatro ex-funcionários, a empresa tinha consciência de seus pontos fortes e fracos e procurava utilizá-los para melhorar e também trabalhava

com dados dos consumidores/ clientes / fornecedores para melhorar seus produtos, bem como, reconhecia o trabalho de seus funcionários com elogios, prêmios e gratificações, investindo no aperfeiçoamento de seus funcionários patrocinando cursos, participação em congressos e outros. Já na opinião de outros três, todos os funcionários sabiam quais eram as metas e a missão da empresa.

4.4.2 O produto

As perguntas neste item se relacionam ao produto da Modulados Vogue e tem o interesse em investigar a sua posição no mercado perante os concorrentes.

A pergunta quatro pede para assinalar os itens que diferenciavam os produtos da Modulados Vogue dos outros concorrentes similares no mercado. As respostas obtidas foram: a) cinco pessoas responderam que o design do produto e o material utilizado para a sua fabricação e montagem eram o principal diferencial com os produtos concorrentes; b) já para três delas, o diferencial era a maneira como o produto era comercializado, transportado e armazenado, assim como, o seu atendimento pós-venda e a sua qualidade (FIGURA 87); e c) somente duas responderam que não havia produtos similares no mercado naquele período.



embutidos difundiu-se rapidamente por todo o País. Vogue fez escola em termos de design. E não se contentou com o sucesso inicial. Continuou desenvolvendo soluções inéditas no mercado. Surgiram, então, armários, estantes e cozinhas construídas por peças dentro de uma concepção sistêmica.

O sistema Vogue significa menos peças, menos matéria-prima, transporte mais fácil e maior quantidade transportada por viagem, menor espaço de estocagem, montagem muito mais simples e mais rápida, maior área útil e menor custo final.

Todas estas vantagens se traduzem para o consumidor num grande diferencial: a oportunidade de ter um produto feito sob medida, com pronta entrega e com preços somente possíveis através da produção em larga escala.

Para o distribuidor, Vogue contribui com sua marca forte e tradicional, com publicidade planejada e executada por profissionais, veiculada a nível nacional, o que fortalece ainda mais a imagem institucional do produto, com treinamento dos vendedores, dos projetistas, dos montadores e do pessoal de administração de estoques.

Vogue também dá ao seu distribuidor a capacidade de oferecer um leque de opções que cobre qualquer aspiração do cliente em armários embutidos, estantes e cozinhas. Mais importante porém é que esta capacidade de atender ao mercado está alicerçada em um projeto de produto sistematizado que necessita poucas peças permitindo a manutenção de estoques com alto giro, o que reduz as necessidades de capital.

FIGURA 87- TEXTO SOBRE O DIFERENCIAL DO SISTEMA VOGUE
FONTE - Apostila Vogue (1983)

4.4.3 O ambiente de trabalho

As perguntas a seguir procuraram observar como se apresentava o ambiente de trabalho do departamento de desenvolvimento de novos produtos.

A pergunta sete procurou investigar como era o ambiente de trabalho no departamento de desenvolvimento de novos produtos, através da visão dos seus ex-funcionários e as respostas foram as seguintes: cinco deles achavam o ambiente organizado e amigável e quatro que ele era dinâmico e agradável.

4.4.4 Desenvolvimento do trabalho

Esse item investigou como era o andamento do trabalho no departamento, através das perguntas a seguir.

Com a opção de escolher as alternativas, o alvo da pergunta cinco, era observar modo como eram guardados os projetos, pesquisas, documentos e materiais intelectuais produzidos pela empresa e saber se ela tinha cuidado com o material que produzia.

Na opinião de quatro ex-funcionários, a empresa guardava tudo em arquivos e outros dois disseram que ela guardava na sua biblioteca técnica e observam que ela era uma preciosidade.

A intenção da pergunta seis era saber como se desenvolvia o trabalho no departamento e se ele era executado através de normas. Segundo quatro respostas, havia normas para executar o trabalho e conforme outras duas, não havia normas para executar o trabalho.

4.4.5 Departamento de desenvolvimento de novos produtos

As perguntas deste item tiveram como objetivo investigar como era o funcionamento do departamento, observando as ações do gestor.

Portanto o intuito da pergunta oito era descobrir como funcionava a gestão de projeto da empresa e do departamento, que segundo a opinião de quatro ex-funcionários, era participativa e dois deles responderam que ela era estruturada.

Finalmente, a pergunta dez tinha o intento de descobrir como funcionava o departamento de design da empresa, pedindo para marcar algumas alternativas sugeridas e as respostas que foram obtidas podem ser observadas a seguir.

Segundo quatro pessoas, o departamento trabalhava somente com designers internos e seus projetos eram desenvolvidos totalmente dentro da empresa. Os mesmos quatro afirmaram que a empresa tinha parceria com profissionais externos de diferentes áreas para dar apoio ao departamento e a comunicação com o restante da empresa era boa, desde o chão de fábrica até a diretoria.

Duas respostas afirmam que o departamento funcionava independente do resto da empresa, com total autonomia e somente uma pessoa respondeu que o departamento, além dos designers internos da empresa, de vez em quando contratava designers externos para o desenvolvimento de alguns trabalhos, e que o departamento não era totalmente independente pois tinha que dar retorno das atividades e andamento das mesmas a diretoria industrial.

4.4.6 O gestor

As perguntas deste item procuraram investigar como era o comportamento do gestor como líder em relação aos seus funcionários e como ele era visto por eles.

O objetivo da pergunta nove era averiguar como o gestor se comportava perante os seus empregados, escolhendo entre as diversas alternativas dadas. Segundo a resposta de quatro ex-funcionários, o gestor era respeitado por todos e reconhecia o bom desempenho de seus funcionários. Já três deles, são da opinião que ele era aberto a novas ideias, promovia o trabalho em equipe e incentivava a colaboração de todos dentro do departamento, além de ser justo, imparcial, motivador e tinha a habilidade de promover o trabalho em equipe, sempre defendendo os seus funcionários.

Somente para um ex-funcionário, o gestor era autoritário e delegava totalmente as decisões ao grupo.

Para concluir, a pergunta onze abriu um espaço para que o respondente colocasse a sua opinião ou contribuição, com o objetivo de complementar o questionário, caso algum item tivesse ficado sem atender, porém somente um deixou a sua contribuição, que está descrita a seguir:

“A divisão patrocinava cursos como investimento direto para o trabalho.” e as respostas que eu dei, são com base na percepção de um jovem profissional com acesso limitado as informações. “Muita coisa chegava ao nosso conhecimento pela rádio peão.” (TARARTHUCH, 2012).

4.4.7 Resumo do resultado do questionário

As respostas do questionário enviado a seis participantes, ex-funcionários do departamento de desenvolvimento de novos produtos foram compiladas e apresentadas a seguir.

A maioria dos participantes é designer e teve a Modulados Vogue como seu primeiro emprego. Segundo suas respostas o período em que o departamento de desenvolvimento de novos produtos mais teve funcionários foi o do gestor Otto Glaeser e posteriormente Edson Mafra.

Conforme a visão da maioria dos funcionários, a administração da empresa e /ou departamento era flexível e sua estratégia aconteceu de forma planejada. Também para eles, a empresa se mantinha a par das novas tendências mundiais, preocupava-se com a inovação para lançar novos conceitos. Também confirmam que a Divisão Vogue e o departamento de desenvolvimento de novos produtos tinham parcerias com diversas áreas de atuação.

Sob o ponto de vista do produto da Modulados Vogue, a maioria concorda que ele tinha poucos similares no mercado e se diferenciava dos demais, principalmente por seu design, matéria prima e acessórios. Porém, alguns também acham que a diferença estava na maneira como o produto era armazenado, transportado e comercializado, assim como no seu atendimento pós-venda e na sua qualidade.

Todos afirmaram que o ambiente de trabalho era organizado e amigável, e a maioria comenta que havia regras e normas para executar o trabalho. Constatou-se por intermédio dos ex-funcionários, que o departamento tinha a preocupação de armazenar as memórias e material intelectual produzido por ele em arquivos, bem como em manter uma biblioteca técnica interna.

Quanto ao funcionamento do departamento de desenvolvimento de novos produtos, a maioria das respostas aponta para uma gestão participativa, somente com designers da empresa, mas com parcerias externas para apoiar o

desenvolvimento de novos projetos, que eram executados na própria empresa. A maioria também concorda que o departamento tinha boa comunicação com todas as áreas da empresa.

Em relação ao comportamento dos gestores como líderes, a maioria afirma que eles eram respeitados por todos, que reconheciam o trabalho de seus funcionários e investiam no seu aperfeiçoamento. Metade das respostas aponta que os gestores eram abertos a novas ideias, promoviam o trabalho em equipe, incentivavam a colaboração entre todos os seus funcionários, eram justos, imparciais, motivadores e defendiam os seus funcionários. A minoria avaliou o gestor como autoritário.

4.5 A GESTÃO SEGUNDO OS GESTORES

Este item discute as respostas da segunda etapa das entrevistas, composta por 19 perguntas explanadas nos capítulos anteriores.

Dentre as seis entrevistas que foram feitas, quatro foram presenciais, com a duração de aproximadamente uma hora cada, e outras duas, uma com Martin Froesch, onde o roteiro da entrevista foi enviado por e-mail, porque o entrevistado reside na Suíça e a maioria das perguntas não foi respondida por ele, por não se lembrar de vários fatos, como se pode ver em seu comentário a seguir.

Cara Virginia, não posso fornecer informações mais detalhadas. Você, como colaboradora do departamento de desenvolvimento de produtos na época, talvez saiba mais do que eu, penso que Otto Glaeser podia também ser um importante fonte de informações, eventualmente o Guilherme Bender, o Edson e alguns outros. A Sua estudante Maria Lucia Siebenrok faz muitas perguntas que, queira acreditar-me, não estou em condições de responder. A minha atuação na Vogue era de Junho 1976 até Dezembro 1979, quer dizer mais que 33 anos atrás. Entretanto tenho 78 anos e a minha memória não mais é das melhores. Não tenho guardado documentação alguma referente ao trabalho da Vogue no tempo da minha estadia. E exprimir-me em português fica sempre mais difícil. Não obstante isto, vou tentar fornecer algumas informações que estou lembrando e que eu acho importante. No questionário que me transmitiu faz algumas perguntas sobre a minha carreira que a meu ver são irrelevantes para o tópico em questão (FROESCH, 2012). (sic)

E a outra entrevista, com Edson Laci Mafra, onde o roteiro também foi enviado por e-mail a pedido do entrevistado, para que ele pudesse relembrar o assunto. Contudo, posteriormente preferiu escrever um texto de próprio punho, que

foi digitado e enviado por sua filha para o e-mail da pesquisadora, contando a história de sua trajetória profissional e de seu período de atuação na Placas do Paraná S.A. e Divisão Vogue baseado no roteiro da entrevista que lhe foi enviado.

Lendo os questionários que você enviou, não me senti a vontade para respondê-los da maneira como está apresentado, pois passei 22 anos na PLACAS DO PARANÁ - Divisão VOGUE e portanto presenciei várias etapas ou quase todas do crescimento da área de modulados e desenvolvimento de produtos. Sendo assim prefiro contar-lhe como ingressei no ramo moveleiro (MAFRA, 2012).

A primeira questão da entrevista se referia ao funcionamento do departamento de design na gestão de cada entrevistado, mas infelizmente esta questão não foi respondida por Otto Glaeser, primeiro gerente contratado para organizar o departamento de desenvolvimento de novos produtos, pois ele disse não lembrar muito bem e sugeriu que sua assistente poderia explicar: “A Virgínia pode explicar.” (GLAESER, 2012), assim como Martin Froesch, que também não respondeu a esta questão.

Mas segundo o depoimento de Nelson Buchmann, no início, a Placas do Paraná não possuía um departamento de design, tampouco existia a Divisão Vogue, apenas a necessidade e a intenção de criar um novo produto que fosse inovador e demonstrasse o uso das chapas de aglomerado que a empresa fabricava, função para a qual foi designado por já ter trabalhado na Móveis Cimo, como pode-se observar no comentário a seguir:

No início, não tinha um departamento de design,” tinha um marceneiro da Móveis Vogue, que fez os primeiros protótipos, tudo era feito com um trabalho de conjunto, participação do pessoal que era palpiteiro e de palpiteiro lá estava cheio, todos tinham liberdade para opinar. No escritório eram só os engenheiros e arquitetos, mas depois que você ia para a fábrica, aparecia o pessoal palpitando (BUCHMANN, 2012).

Contudo, segundo a opinião dos outros gestores, notou-se que a maioria enfatizou que a principal tarefa do departamento de design era a manutenção e modernização das linhas existentes e não a criação de novos produtos, a não ser no início da empresa e em alguns momentos pontuais, como observa-se nos comentários a seguir.

A rotina do departamento de design era 80% manutenção das grandes linhas de armários, estantes e cozinhas [...] e [...] eventualmente, era feito

um lançamento para renovar a linha existente, que não era simplesmente fazer um novo produto, nem uma linha nova, porém apresentá-lo de forma nova, ou apresentar um agregado ou complemento para que as pessoas fizessem ooohhh! (BENDER, 2012).

Já Edson Mafra conta, que além da manutenção das linhas existentes, no seu período de gestão foi desenvolvido um novo produto para alcançar o mercado externo, a linha de modulados DSS, época em que o departamento cresceu novamente, com a contratação de mais funcionários e investimentos em equipamentos para informatizar o setor, "[...], pois os prazos de execução dos trabalhos eram sempre menores e também nesta época começou o treinamento para informatização de projetos" (MAFRA, 2012).

Mas no período de gestão de Jusmeri Medeiros, o departamento trabalhou somente redesenhando a linha DSS, que era exportada para os EUA, transformando seus acessórios e módulos, bem como na manutenção e modernização das linhas já existentes, conforme comentário a seguir:

As linhas existentes funcionavam assim: tinha uma reunião com os gerentes das lojas, então nesta reunião que era uma vez por ano, as pessoas colocavam as dificuldades, aquela época não tinha email né! Então algumas pessoas mandavam via fax os problemas que cada loja enfrentava em relação aos produtos. Geralmente a gente fazia uma análise pra ver se era um problema do produto ou era um problema da loja para lidar com o problema que o cliente levantava. Ali se fazia design em todo o processo e não só na criação, aquela época a gente já tinha preocupação com o usuário (MEDEIROS, 2012).

A maioria das respostas aponta que a principal tarefa do departamento de design era a manutenção e modernização das linhas existentes e que pouco se investiu na criação de novos produtos, a não ser no início da empresa e em momentos pontuais.

A segunda questão refere-se a missão, visão e objetivos da empresa e do departamento e segundo todos os que responderam esta questão, notou-se que a empresa e o departamento tinham uma missão e metas a cumprir, mas que também em alguns momentos o departamento não conseguiu cumpri-las e que nem sempre a meta da empresa era a mesma do departamento, como pode-se observar nas respostas a seguir:

Nelson Buchmann comenta que no início a Placas do Paraná queria vender as chapas de aglomerado e para isso, precisava torná-la conhecida e demonstrar a

sua utilização para o mercado brasileiro, utilizando o design através do armário modulado que lançou (BUCHMANN, 2012).

Já na gestão de Otto Glaeser, a empresa tinha como missão, melhorar as linhas de produtos existentes e criar uma nova linha de cozinhas e comenta que,

“A visão, foi tudo elaborado, escrito por mim e aprovado temporariamente pela diretoria e o conselho da Placas do Paraná. A empresa tinha um posicionamento inovador em relação ao mercado, e penso que os funcionários sabiam o objetivo da empresa e do seu trabalho (GLAESER, 2012).”

Quando observa-se o período de gestão de Guilherme Bender, que durou 10 anos, percebe-se que o departamento passou por altos e baixos.

Quanto aos funcionários saberem o objetivo do que estavam fazendo, isso não acontecia no macro (Placas), mas no micro sim (Departamento). Sempre fiz uma planilha, então nós sabíamos o que estávamos fazendo, o problema é que não era pra valer, as contas eram misturadas, eu cheguei na empresa querendo transformar num centro de resultado, mas não deu, não era interesse deles, a missão da empresa em alguns momentos, por exemplo, no momento do Geraldão, a missão era muito clara, era transformar a Vogue na maior indústria de móveis modulados do mundo (BENDER, 2012).

Contudo, segundo ele, o maior objetivo da Modulados Vogue era dar suporte a Placas do Paraná como fabricante de aglomerado e não fazer concorrência com as outras fábricas de móveis modulados que compravam esse aglomerado (BENDER, 2012).

Segundo Edson Mafra, na sua gestão, a empresa também passou por muitas mudanças internas e externas e as revisões de metas eram a cada seis meses, mas a VOGUE quase sempre não as cumpria (MAFRA, 2012).

Como a empresa já tinha passado pela ISO 9000 na época de Jusmeri Medeiros, “teve todo um preparo para vinda dos auditores, tinha treinamento e os procedimentos, missão e metas, fixos em vários lugares, mas eu não lembro qual era a missão agora, mas na época todo mundo sabia, desde a portaria até o chão de fábrica” (MEDEIROS, 2012).

A terceira pergunta, deu a oportunidade dos gestores pensarem nas suas estratégias competitivas e observou-se que todos adotaram estratégias em algum momento e se preocupavam com isso. Apesar de Otto Glaeser e Martin Froesch não

terem respondido a esta questão, o depoimento dos outros demonstram isso, como se percebe nos comentários a seguir:

Aí a coisa ficou muito difícil para a Placas, tinha aglomerado estocado até a goela e que não se vendia, então o Orlando convocou as chefias e disse: olha, temos que ver o que vamos fazer, precisamos fazer alguma coisa para escoar esse aglomerado, aí ele teve a ideia, lembrando da criação do BNH em 1966, de fazer alguma coisa para ser usada na construção civil, porque não ia faltar dinheiro pra construção civil. Aí ele pensou em fazer uma fábrica de portas para apartamento, as máquinas eram baratas, precisava de pouco investimento, todo mundo se animou e eu fui contra, porque conhecia a fabricação de porta por aí, no interior tinha gente fazendo porta em fundo de quintal a troco de banana, não vai ganhar dinheiro com isso, é bobagem! A ele me perguntou: o que você faria então? Então eu falei do armário modulado embutido que tinha visto na Alemanha e ele perguntou: Mas como? E eu respondi mostrando os catálogos que tinha, e explicando que isso vai ser usado em qualquer casa também e é muito melhor que porta e vai ser uma inovação. Aí todos toparam (BUCHMANN, 2012).

Todavia, Guilherme Bender afirma que sempre foi e ainda é estrategista e que suas criações sempre foram precedidas de estratégia, usando como exemplo a criação do armário Novum, “[...] e então eu tive a ideia de fazer um produto com a marca Vogue, com qualidade acima de qualquer um dos concorrentes, para não competir com ninguém, e foi assim com o Novum, um armário sob medida altamente elitizado” (BENDER, 2012).

Ainda Edson Mafra conta que na sua gestão, a Divisão Vogue organizou o Primeiro Encontro Nacional de Revendedores VOGUE, como estratégia para apresentar os novos produtos e pesquisar as demandas dos clientes e revendedores, “[...] era uma época de grande Inflação, o pedido principal gerou em torno de produtos de menor preço, redução de custos, etc. Foi aí que surgiram diversos Produtos procurando baixar o preço”. Além disso, com a situação do país na época, a empresa procurava novos mercados como estratégia, o que pode ser conferido na resposta a seguir:

[...] decide Investir no Mercado Externo, Usa, Chile, Argentina e em lojas próprias. Mas as adaptações do produto ao mercado externo não atingem o objetivo esperado principalmente no Mercado dos USA, por isso, a empresa contrata um gerente na América do Norte para dar suporte a toda esta operação (MAFRA, 2012).

Já Jusmeri Medeiros afirma que a Divisão Vogue na sua gestão, possuía uma estratégia competitiva, mas comenta não saber responder sobre a estratégia da Placas do Paraná, discordando do conceito de Freitas (1991), que define a

organização como um sistema técnico, político e cultural interdependentes, onde os instrumentos administrativos (missão/ estratégia, estrutura, prática da administração dos recursos humanos) devem ser alinhados entre si e os diversos ambientes

A quarta pergunta procurou resgatar os concorrentes da Modulados Vogue no mercado na época de cada gestão e observou que em cada período este panorama se modificou e também que a Vogue reinou sozinha durante alguns anos, no seu início e mesmo depois ela sempre apresentou algum diferencial em relação aos concorrentes de sua época. O comentário a seguir confirma isso:

O primeiro concorrente da Vogue foi a Gepei (sic), aqui tinha um concorrente que montou uma fábrica em São José dos Pinhais, ele se chamava Medeiros, mas só apareceram uns três ou quatro anos depois do início da Vogue. Depois quando eu passei a ser gerente comercial, o Maurício, diretor da Guelmann, que era meu cliente de aglomerado, vivia reclamando porque nós vendíamos aglomerado e éramos concorrente dele na fabricação de móveis. As características dos modulados da Guelmann eram mais próximas da Vogue. Porque os móveis modulados da Vogue foram os primeiros do gênero no Brasil (BUCHMANN, 2012).

Já na época de Otto Glaeser, a Vogue tinha como concorrentes as empresas de móveis Bérghamo de São Paulo; móveis Guelmann e Rudnick (GLAESER, 2012).

O próprio Guilherme Bender também afirma que o segmento de mobiliário é muito competitivo, muitos concorrentes apareceram e desapareceram, conforme pode-se ver na resposta:

[...] mas todos eles foram filhotes da própria Vogue, mas a Barzenski, a Singer, a Guelman, teve uma época em que vendiam Móveis Cimo e Vogue. A própria Cimo tinha uma rede de lojas, que também vendia Vogue. A Bérghamo era uma grande fabricante, mas de um segmento mais popular e não era concorrente da Vogue, muitas das empresas achavam que o pote de ouro no final do arco Iris era o modulado, e claro, depois muitos fizeram sucesso (BENDER, 2012).

Porém observou-se por algumas respostas que seu preço na maioria das vezes não era competitivo e que um de seus diferenciais para as outras empresas do mercado era a preocupação com o usuário, segundo os comentários:

Não tinha outra empresa, a Dellano não era como hoje, a Rudnick não chegava perto, a Todeschini muito menos, eram segmentos diferentes, quer dizer, a Vogue tinha tudo pra estourar no mercado, mas não estourou porque eles seguravam ela, e então quem ameaçava mesmo, eram os marceneiros e isso ficou visível quando tinha uma loja da fábrica, ela era

um termômetro. Inclusive da uma olhadinha no slogan, estava escrito assim: tecnologia e qualidade, a gente trabalhava mais isso. Ali se fazia design em todo o processo e não só na criação. Aquela época a gente já tinha preocupação com o usuário, nos anos 90, depois da montagem do produto na casa dos clientes, o supervisor ia lá, e dava uma geral. Se estava tudo ok, conversava com o cliente, pra ver se tinha algum problema, as vezes alguém do departamento de design ia junto pra ouvir os problemas (MEDEIROS, 2012).

Nos últimos 3 ou 4 anos da década 70-80 a situação economica no Brasil nao era mais tao brilhante e promissor como antes. Se tornou mais difícil vender moveis modulados Vogue devido aos preços mais elevados que os da grande maioria dos concorrentes. (Alias nao lembro mais nomes de concorrentes com poucas exceções, que sao 'Jepime' e 'Barzenski' (FROESCH, 2012). (sic)

Percebe-se que a maioria dos que responderam a esta questão afirma, que a Vogue tinha concorrentes, entre eles: Móveis Guelmann, Móveis Rudnick S.A., Dell anno, Móveis Bérghamo, Barzenski S.A., Singer, Todeschini, porém, concordam que a Vogue foi a pioneira e mesmo assim, ainda se diferenciava em muitos aspectos do concorrente, como em tecnologia, qualidade e preço. No entanto, uma das respostas chama a atenção, por citar o marceneiro que fazia móveis sob medida, como seu principal concorrente.

A quinta pergunta procurou investigar como era o relacionamento com seus funcionários sob o ponto de vista do gestor. Ela não foi respondida por Martin Froesch, porém, apesar de Edson Laci Mafra não ter respondido diretamente, pôde-se observar em um dos trechos da sua entrevista o seguinte comentário: “[...] saio da reunião por 30 minutos, reúno o meu pessoal e exponho a situação, pois sozinho não faria nada. Com o apoio de todos, volto à reunião e assumo o compromisso, que foi cumprido” (MAFRA, 2012). Já Otto Glaeser afirma que seu relacionamento com os funcionários era “Muito Bom!” (GLAESER, 2012), e Guilherme Bender que era “Uma maravilha! [...] eu tinha habilidade pra tratar com as pessoas, porque eu não me indispunha com elas” (BENDER, 2012). E finalmente, Jusmeri Medeiros confirma que,

“O relacionamento no departamento de design era tranquilo, como todo departamento de design, muito tranquilo, todo mundo invejava o departamento de design, era um ambiente gostoso. Ali era um lugar legal de trabalhar, bem bacana ” (MEDEIROS, 2012).

A pergunta seis investigou se o departamento investia em seus funcionários e pôde-se observar pelas respostas, que a empresa reconhecia e patrocinava alguns cursos para seus funcionários.

E segundo a resposta de Nelson Buchmann, na sua época, não existia pessoal especializado na Placas do Paraná para desenvolver o armário modulado, por isso, teve que buscar fora dela pessoas especializadas. Todavia comenta que antes do surgimento da Modulados Vogue, a empresa patrocinou um curso de desenho para um marceneiro, que mais tarde foi o responsável por todo o desenho de detalhamento do primeiro armário modulado Vogue, sob a supervisão de um colaborador externo (BUCHMANN, 2012).

Otto Glaeser observa que alguns dos seus funcionários faziam curso para o vestibular e outros estudavam na universidade e alguns participavam de feiras em São Paulo (GLAESER, 2012).

Já Martin Froesch não respondeu a esta questão, mas Guilherme Bender responde que, “A empresa sempre investiu muito nos funcionários, mandava pra feiras, nota 10!” (BENDER, 2012).

Segundo Edson Mafra, a empresa reconhecia o desempenho de seus funcionários e investiu em treinamento para informatizar o setor e Jusmeri concorda que:

A gente fazia, quando podia ser feito dentro da empresa, por exemplo. o autocad, foi dado dentro da empresa, mas fora da empresa era difícil. E depois, no departamento todos eram formados, não me lembro se a empresa tinha essa política de ajudar o funcionário a terminar curso superior, não me lembro se a empresa tinha essa política (MEDEIROS, 2012).

A pergunta sete investigou se o gestor colocava seus funcionários a par dos objetivos do trabalho que desenvolviam, e não foi respondida por Martin Froesch, assim como por Edson Mafra, mas, como já exposto na questão cinco, pode-se observar no seu relato “[...] saio da reunião por 30 minutos, reúno o meu pessoal e exponho a situação, pois sozinho não faria nada. Com o apoio de todos, volto à reunião e assumo o compromisso, que foi cumprido” (MAFRA, 2012), que ele tinha a preocupação de informar os objetivos aos seus funcionários e que sabiam da importância do trabalho que desenvolviam na empresa.

Já Otto Glaeser responde “Penso que sim” (GLAESER, 2012) e Guilherme Bender (2012) concorda que,

“Quanto aos funcionários saberem o objetivo do que estavam fazendo, no macro não sabiam, no micro sim. Sempre fiz uma planilha, então nós sabíamos o que estávamos fazendo, o problema é que não era pra valer, as contas eram misturadas (BENDER, 2012).”

E ainda Jusmeri Medeiros diz que,

Todos sabiam o objetivo do trabalho que desenvolviam, antes de começar a fazer qualquer coisa a gente tirava toda e qualquer dúvida, mesmo que o briefing viesse pronto, a gente tinha questões que tinha que voltar pra deixar a coisa bem mais clara, pra poder começar a trabalhar, a opinião de todos era ouvida, pra fazer o protótipo, ou mock up com chapa no osso, pois o seu Mesquita era no mesmo piso, do lado, então você saía ali e ia ali ver como é que estava, discutia com ele, e daí ele mudava na hora (MEDEIROS, 2012).

Já na pergunta oito, a pesquisadora averigua se o posicionamento da empresa em relação ao mercado era inovador e a resposta dos quatro entrevistados sobre esta questão aponta que a empresa tinha sim um posicionamento inovador em relação ao mercado, pois lançou produto e acessórios até então desconhecidos no Brasil, utilizando a colaboração de profissionais e empresas. Como exemplo citaram a Plastipar, que fabricou as ferragens e dispositivos que posteriormente foram comercializados no mercado, além da utilização de tecnologia e da preocupação com a qualidade, pois “A empresa era inovadora em relação ao mercado, tipo, eles apoiavam bastante as ideias que a gente tinha ali, porque ela via o departamento como um departamento que usava a tecnologia para testar o produto feito com o aglomerado, então eles usavam isso pra poder vender mais chapas” (MEDEIROS, 2012).

“A empresa tinha a preocupação com a qualidade, tanto que contratou um químico para testar a tinta utilizada no produto, para garantir que a tonalidade fosse sempre a mesma, já que as portas do armário ficavam uma ao lado da outra e se ficassem diferentes era feio” (BUCHMANN, 2012).

Também todos concordaram que a empresa se diferenciava das outras fabricantes de móveis da época no Brasil:

Nós tínhamos uma biblioteca interna muito grande, nós tínhamos amostras de ferragens, dispositivos de montagem, tudo era guardado, numerado, muito organizado, você podia consultar, mas isso para época era demais, as outras empresas de móveis da época não faziam isso (BENDER, 2012)!

A pergunta nove procurou observar se havia a preocupação em saber os pontos fracos e fortes, tanto em relação ao departamento quanto ao produto e se isto foi utilizado para a melhoria dos processos e produtos. Os entrevistados Martin Froesch, Edson Mafra não responderam a esta questão, porém, Nelson Buchmann, Otto Glaeser, Guilherme Bender e Jusmeri Medeiros responderam que sim, a Divisão Vogue e o departamento tinha a preocupação em conhecer os pontos fracos e fortes para melhorar o processo de trabalho,

[...] Os problemas que cada loja enfrentava em relação ao produto, geralmente a gente fazia uma análise pra ver se era um problema do produto ou era um problema da loja no lidar com o problema que o cliente levantava. Quando era pertinente a gente fazia as alterações. Ali se fazia design em todo o processo e não só na criação. Aquela época a gente já tinha preocupação com o usuário, nos anos 90, depois da montagem do produto na casa dos clientes, o supervisor ia lá, e dava uma geral. Se estava tudo ok, conversava com o cliente, pra ver se tinha algum problema [...] A gente tinha SAC também (MEDEIROS, 2012).

A pergunta dez pesquisou sobre como era a preocupação com a qualidade em todas as etapas do processo dentro do departamento. Um entrevistado não respondeu a esta questão, mas segundo Nelson Buchmann “tinha muita qualidade com certeza” (BUCHMANN, 2012), o mesmo afirma Otto Glaeser (2012), comentando que a preocupação com a qualidade na sua gestão era “absoluta”, assim como Guilherme Bender (2012). Já Edson Mafra (2012) somente comenta que a empresa já tinha implantado a ISO 9000 e 14000 na sua e subentende que existia a preocupação com a qualidade. Finalmente Jusmeri Medeiros (2012) confirma a observação de Mafra e disse ainda que a preocupação com a qualidade vinha,

[...] desde como atender o cara na portaria, até o telefone, tinha preocupação com a qualidade, eu participei de todo o processo de implantação da ISO 9000. A gente tinha muita preocupação com o treinamento dos montadores, do supervisor, tudo tinha que ser perfeito. (MEDEIROS, 2012).

A pergunta onze pretendia verificar se a comunicação do departamento era fácil com o restante da empresa. Esta pergunta não foi respondida por Martin

Froesch e Edson Mafra, porém a opinião dos outros quatro entrevistados, pode-se verificar a seguir:

“A comunicação era muito informal, mas funcionava bem. Nós também tínhamos reuniões onde discutíamos as metas, etc...” (BUCHMANN, 2012).

Otto Glaeser (2012) afirma que tinha comunicação e apoio do restante da empresa e ela acontecia através de reuniões mensais com a diretoria.

E Guilherme Bender comenta:

“Eu tinha um contato direto com a presidência, o meu departamento estava bem perto dela, só não tinha o status de diretoria, mas tinha acesso e carta branca, se eu tive uma reunião com seu Kaesemodel foi muito, passei anos e anos dentro da empresa sem precisar falar com ele, resolvia tudo por minha conta.” (BENDER, 2012).

Bender (ibid) também enfatiza que tinha comunicação com outras equipes dentro da Divisão Vogue, como de vendedores, montadores e lojistas e que fazia isso através de um informativo impresso que criou, chamado Vida Vogue.

E finalmente Jusmeri Medeiros, que afirma que a comunicação com o restante da empresa [...] era uma politicagem, como qualquer lugar, mas não era inacessível (MEDEIROS, 2012)

A pergunta doze procurou esclarecer como era o papel do gestor de design dentro do departamento e/ou empresa.

Otto Glaeser (2012) alegou não se lembrar e disse para perguntar para sua assistente na época: “ A Virgínia responde.”. Nelson Buchmann, Martin Froesch e Edson Mafra também não responderam a esta questão.

Na época de Nelson Buchmann, ainda não existia um departamento de design, portanto, de acordo com os dois entrevistados que responderam a esta questão, a rotina do departamento de design era na maior parte do tempo a manutenção e adequação da linha existente e eventualmente algum lançamento para renová-la. Também a prestação de contas para a diretoria, se envolvendo com a gestão política dentro da empresa, mantendo contatos com os fornecedores e fazendo o acompanhamento da produção, além da observação das dificuldades em relação ao produto junto aos operários.

Ainda segundo Guilherme Bender (2012),

No design de produto a carga de design como estética não ocupa mais do que 5 % do tempo do design, eu sou designer 20 % do tempo, os outros 80 %, eu sou gerente de marketing, eu sou gerente de produto, acompanhando a vida de cada produto, eu abro as estatísticas de venda e eu sei se tá subindo, tá começando a cair, se estabilizou, eu posso fazer alguma coisa pra prolongar a vida? Eu posso entender o que está acontecendo e já eliminar isso e já substituir por alguma coisa, os produtos tem que ter muita gestão comercial e estratégia. Mas afinal, produto que não tiver uma gestão muito forte do pós, que é quando ele se tornou produto, é aí que tem que assumir o monitoramento daquele produto, problemas de qualidade, reclamação, as inadequações e isso toma muito tempo, isso é muito importante e isso tinha na VOGUE, eu acumulava essas duas funções de gerente de desenvolvimento de novos produtos e de marketing. Eu era muito requisitado para fazer trabalho político, porque a luta de poder dentro de uma organização é grande, e ainda mais dentro de uma organização onde as questões são muito mais políticas do que técnicas, onde as questões de mercado não prevaleciam.

Contudo outro comentário comum entre os dois gestores, é que na empresa tinha muita politicagem e isso dificultava o andamento dos trabalhos.

A pergunta treze tinha o objetivo de investigar como a empresa mostrava os seus produtos para o mercado, se ela participava de feiras e se em algum momento recebeu algum prêmio.

Também esta questão não foi respondida por Martin Froesch, mas segundo os outros quatro entrevistados as respostas foram as seguintes:

Nelson Buchmann (2012) comenta que a primeira feira que a Placas do Paraná participou foi a expo móveis 72, onde expôs um armário e uma estante e não foi observado muito interesse por parte do público, mas serviu para mostrar o produto para os revendedores.

Já o gestor Otto Glaeser (2012) explica que a empresa participava de feiras em São Paulo e recebia convites dos revendedores para mostrar os novos produtos e fazia propagandas e anúncios em revistas e televisão.

Guilherme Bender (2012) se lembra de ter ido a muitas feiras, mas não de ter participado delas como expositor.

Edson Mafra (2012) lembra que na sua gestão, a Divisão Vogue organizou o primeiro Encontro Nacional de Revendedores da Vogue, onde foram feitas pesquisas das demandas e apresentações de alguns produtos.

E segundo o comentário de Jusmeri Medeiros (2012),

A empresa não participava de feiras porque não podia, os produtos acabavam indo, como exemplos do que fazer com a chapa. Na FIMA, a Placas do Paraná, participava sempre, mas os produtos que estavam lá eram só pra mostrar os novos padrões das chapas, o que poderia ser feito

com ela. A vogue mesmo nunca aparecia, nem ganhou prêmios (MEDEIROS, 2012).

A pergunta quatorze procurou investigar como acontecia o processo de desenvolvimento de um novo produto no departamento. Nelson Buchmann respondeu como isso aconteceu (ver capítulo 4), porém, naquele período ainda não existia um departamento de desenvolvimento de novos produtos. Por isso, somente três gestores responderam a esta questão, entre eles, Guilherme Bender, contando que a criação no departamento de design na sua gestão sempre foi precedida de estratégia, porque é de sua natureza ser estrategista, e também de sempre dar um nome para o produto antes mesmo de ele existir, conforme se pode ler a seguir:

A primeira coisa que eu fazia era dar nome ao produto, claro, que melhor ainda era quando o nome era amparado por um conceito, mas não importa, encontre um bom nome e já começa a usá-la, porque ninguém mais vai conseguir dar outro nome pra ele e como um projeto leva no mínimo seis meses a um ano dentro de uma empresa de porte, tanta gente já ouviu falar dele, que daí não dá pra dar outro nome (BENDER, 2012)

Já Edson Mafra não responde diretamente a esta pergunta, mas comenta em seu texto que fazia maquete para demonstrar um projeto conceitual (MAFRA, 2012).

Os procedimentos para criação de novos produtos conforme Jusmeri Medeiros, acontecia primeiramente com uma reunião com a diretoria e o diretor industrial, para passar o *briefing* e discutir o que estava sendo pedido, “ [...] e aí conversava com o fornecedor e se fosse preciso a gente desenvolvia, como eu disse, a gente desenvolveu o calceiro e hoje em dia tá todo mundo fazendo o mesmo calceiro” (MEDEIROS, 2012).

A questão quinze procurou investigar qual eram o nível de colaboração entre o departamento, funcionários e outras empresas.

Ela foi respondida apenas por quatro entrevistados e todos concordaram que a empresa tinha parceiros externos que colaboravam com o desenvolvimento de produtos e entre eles, citam a empresa Plastipar como uma das suas principais colaboradora externa. Também afirmam que internamente havia muita parceria entre as gerências e departamentos para o desenvolvimento de produtos. Somente um deles observa que às vezes existiam conflitos, mas que sempre se resolviam. Alguns trechos das entrevistas demonstram isto:

[...] aí teve que adaptar a modulação vertical e horizontal para a construção civil brasileira [...] aí falei com o arquiteto Rubens Meister e seu sócio Osíres Lepka [...];

[...] então fui lá na Escola Técnica e contratei o Tio Zaca como terceirizado, para auxiliar no detalhamento;

[...] Então foi feita uma propaganda na revista Manchete que oferecia o projeto pra o cliente gratuitamente, e agora? Quem ia fazer o projeto? Eu me lembrei do curso de decorações lá da Escola Técnica e falei com o professor Pedro Ivo Sartori então ele começou a fazer os projetos, ele fez centenas de projetos e isso deu um empurrão na Vogue (BUCHMANN, 2012).

Nos primeiros protótipos, tudo era com um trabalho conjunto, a participação do pessoal que era palpiteiro, de palpiteiro estava cheio. Todos tinham liberdade. No escritório eram só os engenheiros e arquiteto, mas depois que ia pra fábrica, aparecia o pessoal dizendo, que loucura, que bobagem, vocês estão pensando que vai dar certo? (BUCHMANN, 2012)

[...] você não pode conduzir um projeto sozinho, tem que ter a participação e a cumplicidade de todos, porque o sucesso do projeto passa a representar o sucesso do grupo todo. Isso é muito interessante, porque você cria uma bandeira comum, sempre tem conflitos entre áreas, um não pensa assim, o outro pensa diferente, mas no final, tinha uma boa colaboração da equipe toda e também colaboradores externos como a Plastipar e outros (BENDER, 2012).

A gente tinha parceiros externos que desenvolviam tudo que a gente precisava e claro recebiam pra isso, como a Plastipar. Tinha uma outra empresa também, que ia fabricar um calceiro que a gente desenvolveu, mas não tinha condições de fazer o teste de resistência e qualidade, então a gente fazia dentro da Placas mesmo, a empresa produzia, e daí, depois de um tempo a empresa podia produzir pra vender para o mercado. Não lembro se era um ano ou dois, isso era interessante né, isso também acontecia com os puxadores, a gente fazia como queria (MEDEIROS, 2012).

A pergunta dezesseis procurou investigar se a opinião do usuário era levada em consideração para melhorar o desenvolvimento de novos produtos e alguns gerentes responderam que sim e segundo Jusmeri Medeiros (ibid), a empresa mantinha um Sistema de Atendimento ao Consumidor - SAC.

A questão dezessete tinha a intenção de saber como era a comunicação externa da empresa. E segundo a resposta de Nelson Buchmann (2012), na sua época foram feitas propagandas na revista Manchete e a participação em feiras para demonstrar o produto. O mesmo aconteceu com na época de Otto Glaeser (2012), que além de participação em feiras também desenvolveu *folders*, utilizou propagandas em revistas como Casa Cláudia e televisão, e além de reportagens em revistas de decoração.

No período de Guilherme Bender, (2012) também foram feitas propagandas em jornais, revistas e televisão, além de *folders* e com a intenção de melhorar esta

comunicação, ele montou um estúdio dentro da própria empresa, para transmitir melhor a essência do produto, como se pode observar a seguir.

Eu me irritava tanto com as produções fotográficas, que montei um estúdio fotográfico dentro da Placas, porque eu queria vender outras coisas e não só tabuas, mas emoção, e para isso tinha que fazer uma foto que falasse. Aí eu dirigia a produção, a iluminação, a fotografia, o designer tinha que ser o diretor de cena, porque é você que sabe o que você quer passar (BENDER, 2012).

Na opinião de Jusmeri Medeiros, a empresa disponibilizava catálogos nas lojas e tinha propagandas em revistas de decoração da época, casa Vogue, Claudia, Casa e Jardim, mas segundo ela, somente com a intenção de divulgar os revendedores que vendiam o produto (MEDEIROS, 2012).

A pergunta dezoito deu a oportunidade para os gestores relembrares os principais produtos desenvolvidos na sua gestão (FIGURA 88).

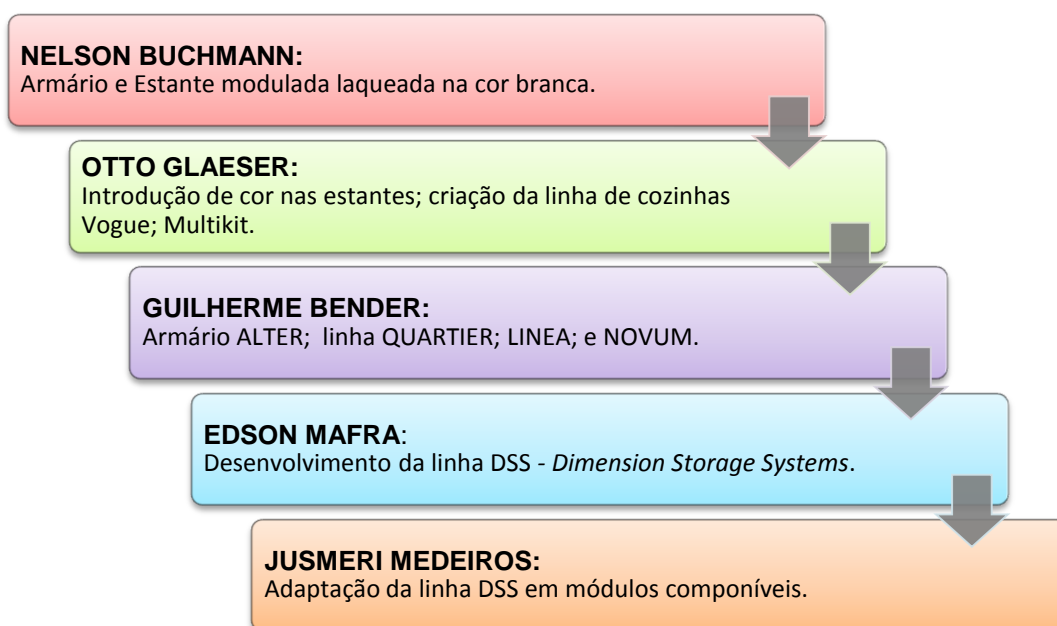


FIGURA 88 - PRINCIPAIS PRODUTOS DESENVOLVIDOS NA GESTÃO
FONTE- A autora (2012)

Para Nelson Buchmann (2012), foram os primeiros armários e estantes modulados que segundo ele, ficaram no mercado por muito tempo da mesma maneira, somente sofrendo alguma modificação na parte externa no período de Otto Glaeser, que incorporou cor nas suas portas e gavetas. Já na época de Otto

Glaeser, além das modificações nos armários e estantes, foi desenvolvido o projeto de cozinha e do Multikit.

No período de Martin Froesch não se desenvolveu nada de novo, porém, na gestão de Guilherme Bender surgiram diversas adaptações de produtos, como o armário Alter, uma linha de armários mais barata, com o interior marrom, atendendo à demanda dos clientes devido a situação econômica instável do país. Ainda foi desenvolvido o armário da linha Linear, que aproveitava os vãos da construção e utilizava portas de correr, também na tentativa de baratear e de aproveitar melhor o espaço. Também teve a linha de Armário Quartier, que era um armário com portas inteiriças e revestido com lâminas de cerejeira, pois nesta época, a pintura laqueada estava começando a cair em desuso. E finalmente, a linha de armário Novum, um produto novo, com um conceito também novo e que utilizava a estratégia de não ter concorrentes no mercado para este segmento.

Já Edson Mafra, enfrentou o desafio de esquecer as adaptações de produtos existentes feitas até então e criar um novo produto exclusivo para o mercado americano no período de seis meses, que foi chamado de linha DSS - *Dimension Storage Systems*.

E finalmente, na gestão de Jusmeri Medeiros, foi feita uma adaptação da linha DSS, “ Daí quando o Mafra saiu, começamos a desenvolver componíveis, a partir do sistema DSS, desenvolvemos módulos para fazer uma linha componível e para ser mais fácil o gerenciamento do produto no exterior ” (MEDEIROS, 2012).

A pergunta dezenove e última, procurou deixar um espaço para que cada gestor relembresse os principais momentos e as mudanças que a empresa sofreu na sua gestão (FIGURA 89), mas Otto Glaeser não respondeu a esta questão, contudo, segundo Nelson Buchmann, uma das mudanças que a empresa sofreu na sua época foi com o desenvolvimento do sistema modulado que originou a Modulados Vogue.

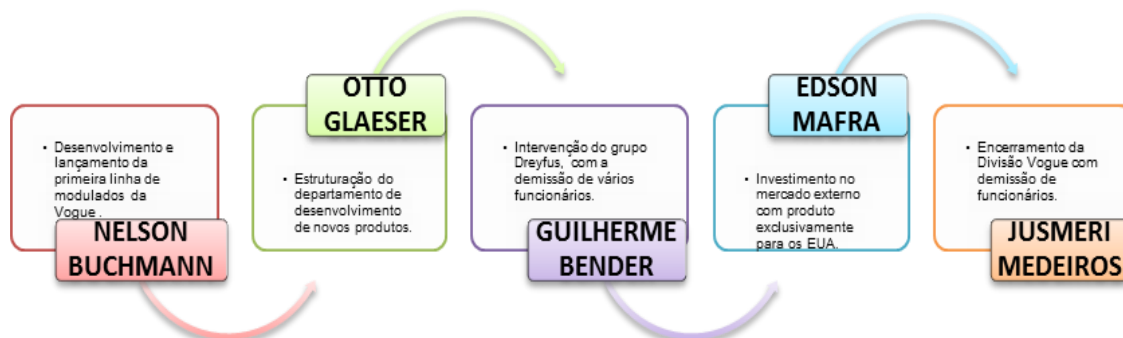


FIGURA 89- PRINCIPAIS MUDANÇAS DA VOGUE
FONTE- A autora (2012)

No período de Guilherme Bender, foi a intervenção da Dreyfus, onde muitos foram demitidos e ele continuou.

"[...] veio o Aurélio, por uma imposição do grupo Dreyfus, porque a administração do Orlando se meteu em confusão, com o Geraldão, a Vogue só não quebrou porque tinha a Pacas, mas deu um belo prejuízo, então o Aurélio veio por imposição, foi uma intervenção, e trouxe vários outros com ele, entraram e fizeram uma limpa e começaram a mandar gente embora, e eu sobrevivi (BENDER, 2012).

Já para Edson Mafra (2012), foi o investimento da empresa no mercado externo, USA, CHILE, ARGENTINA, devido a situação econômica do país, e a implantação das normas ISO 9000 e 14000 e finalmente, para Jusmeri Medeiros (2012), a principal mudança na sua época foi o fechamento da empresa,

Na minha época o fato mais crítico foi o fechamento da empresa, quando o sr. Kaesemodel - ele era dono da empresa me comunicou, por que daí essa empresa foi vendida metade, era dele e a outra metade era do grupo francês Dreyfus, quando ele vendeu a parte dele para a Dreyfus, ele foi na nossa sala se despedir, e ele sempre acompanhava o nosso trabalho, ele adorava o departamento de design, ele sempre ia lá pra relaxar, pra conversar, ele era o tipo de pessoa assim, que queria ver como a coisa funcionava, era um cara super simples e a hora que ele entrou lá, pra contar pra mim, que ele tinha vendido, eu mas ou menos já sabia pela rádio peão, que sempre sabia de tudo antes...que ia sair da empresa, foi duro....e logo após eles venderem a Vogue para a Rudnick..foram várias coisas. Então assim que o seu Kaesemodel saiu, eu também fui chamada e fui comunicada que estava fechando a DSS nos EUA; e daí na sequência a Vogue também fechou. Então foram 3 fatos,...outra coisa pesada pra mim foi ter que demitir as pessoas, foram demitidas todas as pessoas do departamento de design, só ficou o Marcos, porque ele precisava ficar ali pra dar suporte aos armários que tinham sido vendidos recentemente. Eu tive que despedir o seu Mesquita, que era um cara...um senhor de idade que estava lá há anos, o outro marceneiro também,e a orientação do

departamento de recursos humanos era assim, que eu só podia contar para eles dali a 30 dias, mas eu saí de lá e já comuniquei a todos, e eu avisei que ia fazer isso, eles tinham direito de ter tempo para arrumar outra coisa, e isso também foi ruim. Demitir alguém não é uma tarefa fácil, ... O Mafrá saiu antes, porque ele já sabia o caminho que a coisa ia tomar, fiquei 1 ano ali, (MEDEIROS, 2012).

4.5.1 Resumo Do Resultado Das Entrevistas

Ao longo do trabalho, foram entrevistados seis gestores, sendo que alguns não responderam a algumas questões por não lembrarem os fatos. A entrevista teve duas etapas, a primeira, com dados básicos e pessoais do entrevistado e a segunda com perguntas sobre as estratégias competitivas e mudanças organizacionais da empresa e do departamento, sobre o direcionamento da marca e sobre as ações no nível tático que facilitaram as operações no nível operacional no seu período de gestão na Modulados Vogue.

Quanto a pergunta sobre o funcionamento do departamento de desenvolvimento de novos produtos e o papel do seu gestor de design, constatou-se que ele não existia no início e tampouco a Divisão Vogue, que só surgiu alguns anos depois, porém já tinha uma preocupação com a estratégia competitiva e posteriormente enfatizou-se que a maior parte de suas atividades era manter e modernizar as linhas existentes e em alguns momentos criar um produto novo, como a linha de cozinha, o multikit, o armário Linear, a linha Novum e a linha para exportação DSS. O processo de desenvolvimento de um novo produto era precedido por um *briefing*, que era discutido entre os funcionários para esclarecimento de qualquer dúvida, depois se fazia o *mockup* e protótipo, acompanhado de perto por todos, pois a sala de protótipos situava-se ao lado do departamento. Também se constatou que o gestor além de cuidar da rotina do departamento, tinha que se envolver com gestão política o que dificultava o andamento do trabalho.

A empresa e o departamento tinham uma missão e metas, mas segundo alguns gestores nem sempre as metas da empresa coincidiam com as do departamento e que isto se acontecia devido a empresa manter a Divisão Vogue como suporte para testar e demonstrar a utilização de seu principal produto: o aglomerado.

Também a empresa tinha preocupação absoluta com a qualidade em todas as etapas do processo, segundo Otto Glaeser, e com o tempo foi implantada a ISO 9000 e 14000.

O departamento sempre teve estratégias competitivas desde antes da criação do departamento de desenvolvimento de novos produtos, e segundo comentário os funcionários sabiam o objetivo do trabalho que estavam executando. Alguns gestores se revelaram estrategistas, garantindo que toda criação fosse precedida de estratégia, desde pesquisar demandas de clientes, observar concorrentes, reconhecer e utilizar seus pontos fracos e fortes para planejar suas ações, se manter a par das inovações para lançar novas tendências no mercado.

Quanto a concorrentes, percebeu-se que nos primeiros três anos a Vogue não teve concorrentes, somente mais tarde as empresas começaram a desenvolver um produto similar, como a Móveis Bergamo, Dellanno, e outras, mas a que mais se aproximava da Vogue era o Móveis Guelmann. Mesmo assim, ainda mantinha um diferencial devido a sua qualidade e tecnologia, incomum para uma empresa de móveis da época.

Quanto ao ambiente do departamento, era agradável e organizado e tranquilo e seus gestores tinham uma relação amigável com seus funcionários, inclusive dando prêmios para o bom desempenho e patrocinando alguns cursos que ocorriam dentro do ambiente da empresa e idas às feiras.

Quanto a comunicação do departamento com o restante da empresa, todos afirmam que acontecia as vezes de maneira informal, outras em reuniões, outros tendo carta branca para decidir, porém a maioria concorda que não era um processo difícil. Inclusive em determinado período se desenvolveu um informativo impresso que era distribuído para montadores, vendedores e outros departamentos da empresa.

O nível de colaboração tanto interna, quanto externa foi grande desde o início, com muitas parcerias entre empresas como, por exemplo, a Plastipar e também com profissionais de diversas áreas de conhecimento.

A empresa utilizou revistas e jornais para anunciar seus produtos e chegou a montar um estúdio onde eram feitas as fotos dos folders da empresa. Em alguns momentos também participou de feiras e exposições, contudo, só em momentos em que a Placas do Paraná tinha interesses comerciais para alavancar as vendas das

chapas de aglomerado, mostrando a qualidade do produto através dos Modulados Vogue.

Finalmente, dentre as mudanças que a empresa sofreu no seu período de atuação, destacaram-se o início, com o desenvolvimento do sistema modulado, a época de desenvolvimento onde foram lançados vários produtos, a intervenção da Dreyfus sócia francesa, a abertura para o mercado externo e o seu fechamento com a demissão da maioria dos funcionários.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este item discute os dados encontrados na história oral, coletada através de entrevistas com os ex-gestores e de questionários com os ex-funcionários da Modulados Vogue, estabelecendo uma relação entre as suas respostas e a revisão de literatura, para identificar a sua situação no período em que atuou (1967 a 1996) e como os gestores do departamento de desenvolvimento de produto contribuíram para o seu posicionamento estratégico, mudanças organizacionais, direcionamento da marca e as ações para o seu desenvolvimento operacional.

Para isto montou-se um mapa conceitual (Apêndice 8) onde a pesquisadora conseguiu visualizar quais as questões do questionário que se relacionavam com as da entrevista.

No início, a Placas do Paraná não possuía um departamento de design, tampouco existia a Divisão Vogue, apenas a necessidade de criar um novo produto que fosse inovador e demonstrasse o uso da chapa de aglomerado fabricada pela empresa, que por ser uma novidade no Brasil, no início não vendeu bem. Então, se optou pela fabricação do armário modulado Vogue, seguindo uma tecnologia inovadora, que segundo Bahiana (1998) apud Martins; Merino (2011) é o principal ingrediente para a competitividade e consequência da capacidade criadora e técnica, dois motivos que aumentam o valor dos produtos e serviços da empresa.

Em 1967, quando a Vogue lançou o armário modulado não existia similar no Brasil, permanecendo assim por três anos, por utilizar o sistema de modulação sistêmica peça a peça, que segundo dizem Mengatto e Kistmann (2000) difere até no *layout* da fábrica, por necessitar de um fluxo organizado. Além disso, permite que suas peças combinem em uma quantidade racional, devido à modulação baseada no sistema 32 mm, dando o maior número de opções de montagem possíveis, permitindo sua montagem e desmontagem, preenchendo qualquer espaço disponível. Para isso, foi preciso treinar uma equipe de vendedores, montadores e mão de obra para o serviço de assistência técnica permanente, pois seu material de venda era técnico.

A Modulados Vogue se diferenciava das demais na época, apesar das empresas de mobiliário utilizarem a produção em série desde os anos 50, racionalizando o sistema produtivo mecanizado e conseguindo sucesso com os

produtos (SANTOS, 1995), mudando o rumo do design de móveis no país, como a Unilabor e Geraldo de Barros, que também utilizou o conceito de modulação nos seus projetos (CLARO, 2004). Segundo os entrevistados e questionados, ela se destacava pelo design do seu produto, pelo material utilizado para a sua fabricação (a chapa de madeira aglomerada), na montagem e na maneira como o produto era comercializado, transportado e armazenado, confirmando a teoria de Kotler (2002) apud Martins; Merino (2011), que se consegue a diferenciação a partir do design, do estilo, das características do produto ou serviço, do seu desempenho, durabilidade e facilidade de conserto, da adequação de preço e imagem, além da vantagem da estratégia de diferenciação em relação à estratégia de custos.

Isto também confirma que a Modulados Vogue, conseguiu criar um motivo pelo qual o consumidor devia comprar o seu produto e não do seu concorrente, mesmo sendo o seu produto mais caro, pois, o consumidor costuma adquirir produtos mais caros se entender que lhe é atraente e compensador, comparando diferentes formas de desempenho do mesmo produto entre várias marcas (MARTINS; MERINO, 2011).

O fato da Modulados Vogue lançar um produto de sucesso, que continuou no mercado por muitos anos (BUCHMANN, 2012), coloca o produto nos 10% que dão certo no mercado, contrariando a opinião de Kotler (2009) apud Martins; Merino (2011) quando afirma que 90% dos novos produtos fracassam e 70% já no primeiro ano. Segundo ele, as principais causas do fracasso são o dimensionamento superestimado do mercado, o projeto ou o produto mal feito, o posicionamento incorreto, o lançamento na hora errada, o preço muito alto, e a propaganda mal feita. Esta afirmação confirma que a Vogue se posicionou corretamente frente ao mercado consumidor.

Porém, com o tempo, devido à necessidade de criar uma estrutura coordenada de trabalho, para descentralizar as atividades e autoridades no atendimento de mercados distintos, a Placas do Paraná optou pela implantação de um departamento de desenvolvimento de novos produtos e posteriormente pela criação da Divisão Vogue, bem como, lançou mão de estratégias para melhorar o produto existente e criar outros, confirmando a teoria de Maximiniano (1995) apud . Contudo, segundo a maioria dos gestores, a criação no departamento de design era precedida de estratégias e a gestão de projeto participativa, confirmando o comportamento democrático do gestor, por aceitar a participação dos liderados no

processo de decisão (CANDEIA; ALMEIDA; SILVA, 2010). A principal tarefa do departamento era a manutenção, modernização e redesenho das linhas existentes devido à pressão do ambiente externo e não a criação de novos produtos. Além disso, a prestação de contas para a diretoria e o envolvimento com a gestão política dentro da empresa, a manutenção de contato com os fornecedores, acompanhamento da produção, monitoramento dos produtos, reclamações e inadequações, que segundo eles tomava muito tempo. E ainda, a observação das dificuldades dos operários em relação aos produtos. Isto vem de encontro à teoria de que as pressões sofridas pela empresa tem origem principalmente no ambiente externo e as obrigam a adotar uma postura reativo-adaptativa, que exige flexibilidade e agilidade para oferecer vantagens mercadológicas competitivas e duradouras (KOTLER, 2009 apud MARTINS; MERINO, 2011).

De acordo com os dados obtidos e pela observação de Joziassse (2008) apud Lockwood; Walton (2008), percebeu-se que a administração do departamento de desenvolvimento de produto (design) era flexível e que a evolução da sua estratégia ocorreu de forma planejada, ou seja, com a formulação e escolha dos melhores caminhos para a ação da gestão na organização. Observou-se também, que em relação aos níveis de administração citados por Maximiniano (1995) apud Martins; Merino (2011), o departamento correspondia ao nível da média gerência e respondia à alta administração (FIGURA 90) em todos os períodos de atuação.

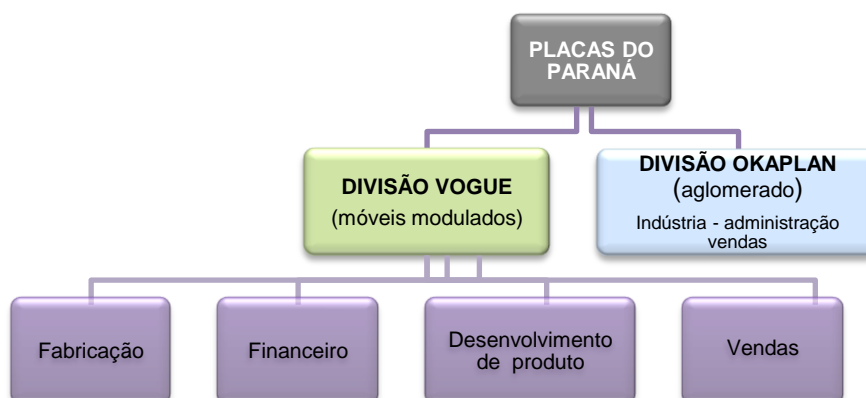


FIGURA 90 - ORGANOGRAMA PLACAS PARANÁ EM 1975
FONTE- A autora, adaptado de Glaeser (2012)

O departamento de desenvolvimento de produtos da Divisão Vogue estava

incorporado no nível tático da empresa e funcionava com independência sendo um dos responsáveis pelo sucesso da mesma, segundo Martin Froesch “Era o eixo importantíssimo entre fabricação e comercialização” e o seu gestor era responsável pela criatividade, o pessoal e as finanças. Tanto ele como a Placas do Paraná seguiam a missão e as metas estipuladas, que todos os gestores acreditavam ser de conhecimento de seus funcionários, dados que foram confirmados por eles nos questionários. Esta constatação valida a afirmação de que a lógica entre a missão e o papel do design é essencial na estrutura da empresa e sua meta deve se desenvolver em um ambiente favorável para a prática do design, com uma política que combine com a estratégia da empresa (COSTA; KLOPSCH; MOZOTA, 2011).

Também confirmam a teoria de Costa, Klöpsch e Mozota (2011) de que, para o gerenciamento de equipes de criação, o gestor deve ter um estilo de liderança transformacional (ELT), conseguindo transformar seus membros de equipe e motivando-os para alcançar seu potencial. Para tanto, deve utilizar o carisma, a inspiração, o estímulo intelectual e a atenção pessoal, a fim de conseguir a colaboração de seus pares e resultados positivos e para a criatividade, produtividade e eficiência. Ainda valida o que Tremblay e Rolland (2000), que são citados por Christopoulos e Diniz (2005), confirmam, quanto à presença de um gestor ser considerada um dos principais requisitos para uma comunidade, promovendo o interesse e a motivação para que seus membros trabalhem como um grupo, além de afirmarem que esta união é fundamental para a colaboração e o aprendizado.

Pode-se concordar baseado no que Pereira; Braghini e Kovaleski (2008) afirmam que a empresa e o departamento tinham uma atuação estratégica e uma posição competitiva no mercado, além de ter o design incorporado em todos os níveis do produto e como valor na determinação das suas metas, segundo sugere Mintzberg (2006).

Porém, segundo os gestores entrevistados, nem sempre as metas do departamento coincidiram com as da empresa e como passou por muitas mudanças, por períodos de altos e baixos, o objetivo do departamento variou entre criar novos produtos, melhorar as linhas de produtos existentes e desenvolver produtos para a exportação. Em determinado momento, em um período de muito sucesso, até se cogitou transformar a Vogue na maior indústria de móveis do mundo, fazendo com que a Placas do Paraná fornecesse a matéria prima exclusivamente para que ela utilizasse na fabricação de seus móveis modulados (BENDER, 2012).

Alguns gestores comentam que faziam planilhas para organizar as suas ações, mas que nem sempre eram para valer e aí desanimavam, pois chegavam à empresa querendo transformar a Vogue num centro de resultados e não conseguiam porque não era interesse da Placas do Paraná. Isso porque a Vogue foi criada com o objetivo de alavancar as vendas de aglomerado que a Placas do Paraná fabricava e não de ser concorrente das indústrias de móveis que compravam o seu aglomerado (BENDER; FROESCH; MEDEIROS, 2012).

Por outro lado, pela mesma razão, a empresa dava importância à inovação e lançamento de novos conceitos, para enaltecer o uso da sua matéria prima, dando todo suporte a Vogue para criar e desenvolver os seus produtos na mais alta qualidade. Por isso todos os gestores afirmam que ali se fazia design em todo o processo e isto vai de encontro ao que Costa; Klöpsch e Mozota (2011) afirmam que para a prática favorável do design, a política global tem que combinar com a estratégia da empresa e, que para ter sucesso, as metas de gerenciamento do departamento de design devem ter o seu desempenho integrado aos procedimentos da empresa, tendo a sua estrutura organizada nos setores de serviço de design de produtos, de design prospectivo, apoio criativo e administração.

Isso também foi confirmado pelos ex-funcionários do departamento, que concordaram que o seu posicionamento era de estar sempre a par das tendências mundiais de mercado para o desenvolvimento de novos produtos, com o objetivo de inovar e lançar novos conceitos e utilizando para isso, o conhecimento de profissionais de diversas áreas de atuação.

Também constatou-se que o departamento tinha estratégias competitivas e se preocupava com elas, baseando-se na afirmação de que as suas criações sempre foram precedidas de estratégia, como por exemplo, criar seus produtos com qualidade e torná-lo conhecido por isso, que segundo a observação de Kotler (2005) é umas das mais importantes ações no posicionamento de uma empresa e ainda comenta que quando há qualidade, somente os clientes retornam e não o produto. Notou-se também, que o departamento procurava conhecer e utilizar seus pontos fracos e fortes, ouvindo seus clientes e revendedores, o que segundo Vick, Nagano e Santos (2009) afirmam é uma atitude de organizações que olham para fora de seus limites, escutando e analisando os fornecedores, clientes e concorrentes, fazendo estas pessoas participarem dos processos de desenvolvimento e de projetos. Além disso, não deixa de ser uma estratégia competitiva, que segundo

Pereira, Braghini e Kovaleski (2008) determina o que não fazer e estabelece as metas para alcançar objetivos previamente estabelecidos, analisando as oportunidades e ameaças do mercado evitando riscos de investimentos.

Também antes de todo novo projeto, o departamento se reunia com a diretoria para passar o *briefing* e tirar as dúvidas sobre o seu conteúdo. Após, o gestor conversava com fornecedores e se necessário desenvolvia os próprios acessórios necessários para a execução do produto. Então fazia-se um *mock up* e seguido do protótipo, com a facilidade da marcenaria de apoio funcionar na sala ao lado da sala de projeto, onde os funcionários acompanhavam o desenvolvimento em tempo real e resolviam os problemas assim que aconteciam.

Porém, segundo os gestores, as pesquisas de demanda do consumidor constataram que um problema da Modulados Vogue era o seu preço, que muitas vezes não era competitivo com os do mercado, sentido principalmente nos anos em que o Brasil passou por períodos de grande Inflação (FROESCH; MAFRA, 2012) e isto acontecia segundo eles, devido à sua alta qualidade. Nesta época, foram criados alguns produtos adaptando materiais e acabamentos, na tentativa de barateá-los não perdendo a qualidade. Ainda na tentativa de sobreviver à crise, adotaram a estratégia de atingir novos mercados como USA, Chile, Argentina, adaptando os produtos para a exportação, mas tiveram problemas principalmente com os EUA e então, outra estratégia foi adotada, a de contratar um gerente na América do Norte para dar suporte à empresa, além de esquecer as adaptações e lançar um produto novo, exclusivamente voltado para o mercado externo, que posteriormente também foi vendido no Brasil (MAFRA, 2012). Isto aconteceu no período em que o presidente Fernando Collor designou a abertura dos mercados nacionais (COLLOR, 2011).

Entre os produtos criados e adaptados, estão a linha DSS para o mercado externo, a criação de um projeto de cozinhas para conseguir ganhar o mercado neste segmento, o lançamento do Multikit, com a intenção de aproveitar sobras de chapas de outros móveis fabricados pela Vogue, a linha Alter, com o objetivo de baratear o armário tradicional a pedido dos revendedores, assim como , a linha Línea, adaptando portas de correr em nichos das construções. Além destes, tiveram também a linha Quartier, que substituía o acabamento laqueado por lâminas de madeira e o armário Novum, para atender um novo público alvo, já que a Modulados Vogue não podia concorrer com seus concorrentes (GLAESER;

FROESCH; BENDER; MAFRA; MEDEIROS, 2012). Todos os fatos citados até então, se encaixam no que a teoria demonstra ser o ciclo de vida de um produto, característica e estratégias de marketing, desenvolvido por Kotler(1996), Semenik e Bamossy(1996) apud Martins e Merino (2011), que mostra a Modulados Vogue no seu estágio inicial com um crescimento lento de vendas, sem muito lucro mas utilizando como estratégia a publicidade em feiras, revistas, jornais e televisão. No seu estágio de crescimento, o aumento do lucro, buscando novos segmentos e aumentando a rede de revendedores. No estágio da maturidade, já com o produto bem aceito e a estabilização do lucro, fazer tentativas de modificação do produto, procurando alcançar inclusive o mercado externo. Porém, a fase de declínio, não foi identificada exatamente pela queda e o desaparecimento do lucro da Divisão Vogue, mas principalmente pela falta de interesse da empresa em continuar atuando no segmento de mobiliário, devido ao seu forte, que era a fabricação do aglomerado e já nesta época, de MDF também, segundo Medeiros (2012).

Outra estratégia competitiva adotada foi a abertura de duas lojas próprias, para vender o produto que antes era comercializado somente por revendedores.

Conforme a opinião de todos os gestores, o departamento sempre adotou estratégias competitivas, mas comentam que não sabiam se a Placas do Paraná tinha outras estratégias competitivas para a Divisão Vogue, que não fossem para dar suporte à venda do aglomerado.

O relato dos gestores comprovam, analisando a trajetória do passado, segundo recomendam Kistmann, Casela e Santos (2002), que quem trabalha a gestão no dia a dia, da gerência ao chão de fábrica, conhecendo o seu conceito e aplicando, além de ser reconhecida dentro da própria empresa, tem como meta de todos o desenvolvimento de novos produtos, não importando o seu porte e sim a sua cultura. Segundo Jusmeri Medeiros, “Ali se fazia design em todo o processo e não só na criação.”

Um fator essencial para que isto acontecer, vai depender do diferencial de comportamento do gerente, por ser responsável pelo desenho, acompanhamento, administração e liderança, que entra em ação conforme surgem as demandas.

Esta afirmação vem de encontro ao que afirma Costa, Klöpsch e Mozota (2011, p: 239): “O posicionamento de design é quase uma guerra.” Significa ter a capacidade de buscar novas ideias para vencer a competição e ter condições de adaptar rapidamente as ideias da concorrência para o mercado. Este fato foi

comprovado pela Vogue, que mesmo tendo um panorama que se modificou durante o seu período de atuação, passando por períodos em que reinou sozinha no mercado e outros com alguns concorrentes, mas que, conforme afirmam os entrevistados e questionados, sempre apresentou um diferencial perante seus concorrentes, principalmente no que se referia ao material e a montagem.

O panorama traçado por Gorini (2000) sobre a indústria de móveis no Brasil, observa que ela é conservadora se comparada a outros setores produtivos no país, além de tradicional e, familiar, com baixo investimento tecnológico, o mesmo não se pode falar da Vogue, que investiu em tecnologia e qualidade e segundo Medeiros (2012),” bastava olhar o seu *slogan*: tecnologia e qualidade, a gente trabalha mais isso” (MEDEIROS, 2012)

Entre seus concorrentes estavam as empresas móveis Guelmann, que segundo afirmação da maioria dos entrevistados era a que mais se aproximava da Modulados Vogue, e outras, como a Rudnick S.A., a Singer, a Dellanno, a Todeschini, a Bérgamo, porém, segundo eles, essas empresas não eram como hoje e trabalhavam para um segmento diferente, mais popular, por isso, também o seu preço na maioria das vezes era mais barato que o da Vogue (BENDER; MEDEIROS, 2102). Contudo Medeiros (2012) afirma que o seu principal concorrente era mesmo o marceneiro que fazia móveis sob-medida.

Os gestores afirmaram que a Placas do Paraná e o departamento de novos produtos, tinham posicionamento inovador em relação ao mercado, pois desde a sua criação lançou produtos e acessórios até então desconhecidos no Brasil. Para isso os gestores acompanhavam o progresso dos projetos de sua equipe e coordenavam a sua forma de colaboração, observando suas necessidades e ajudando a identificar pessoas chave, com as quais podiam repartir o conhecimento e a obter colaboração em projetos (E-CONTINUUS, 2010). Isso também pôde ser constatado no bom nível de colaboração com parceiros externos como a Plastipar, empresa que fabricou os dispositivos de montagem, algumas vezes criados por designers da própria Vogue e que mais tarde puderam ser comercializados pela Plastipar, constatando a teoria de que, o sucesso de um projeto depende da organização da equipe, onde a seleção dos parceiros certos pode ser o motivo do equilíbrio da organização. Uma relação de qualidade entre os parceiros da equipe é tão importante quanto a sua criatividade e o sucesso do projeto de design e está atrelado à composição de uma equipe multifuncional, a colocação de especialistas

em certas etapas do projeto e a integração do design desde o seu início (COSTA; KLÖPSCH ; MOZOTA, 2011).

Além disso, segundo os gestores, havia a preocupação absoluta com a qualidade, que comprova a teoria de Dickel (2007), onde existe a qualidade nos processos, produtos e serviços auxilia no alcance dos objetivos e em consequência o sucesso da empresa, e, além da qualidade, a empresa também viabilizava a tecnologia e apoiava as ideias do departamento, pois via-o como um instrumento de teste do aglomerado que impulsionava a sua venda (MEDEIROS, 2012).

Segundo Rosseti E Morales (2007), existem empresas que só trabalham com informações externas, funcionando sem uma biblioteca técnica interna e sem consciência da importância das informações geradas internamente e que o sucesso na tomada de decisões da empresa, está intimamente relacionado com a interação entre a Gestão do Conhecimento - GC e a Tecnologia da Informação - TI, e somente o conhecimento dentro da empresa não tem utilidade se não puder ser compartilhado e ser de fácil acesso. Esta opinião comprova que a Vogue agia de modo diferenciado das outras indústrias de mobiliário da época, se preocupando em armazenar suas informações e material intelectual produzido pelo departamento:

“Nós tínhamos uma biblioteca interna muito grande, tínhamos amostras de ferragens, dispositivos de montagem, tudo era guardado, numerado, muito organizado, você podia consultar e na época, nenhuma empresa de móveis da época fazia isso, mas fazia sentido na época antes da internet, hoje, não valeria mais nada.” (BENDER, 2012)

Confirmando a teoria de Rosseti e Morales (2007) sobre os sistemas de informação atuais, que são baseados em bibliotecas virtuais com acesso rápido e reduzindo os acervos físicos, observando a necessidade da informação e não de livros e ainda evidenciando que só o conhecimento dentro da empresa não tem utilidade se não puder ser compartilhado e ser de fácil acesso. Por isso, a tecnologia de informação facilita o conhecimento dentro da empresa e pode ser considerado como um dos seus mais importantes recursos, fato comprovado na Vogue, devido à preocupação dos gestores do departamento de design, em armazenar o seu material intelectual e manter uma biblioteca técnica interna, com bibliografia, revistas e materiais todos catalogados e organizados. Esta afirmação ainda corrobora com o que Rezende (2002) confirma, que o gerente precisa ser organizado e gerir o fluxo

de informação dentro da empresa, utilizando sistemas flexíveis e eficientes para identificá-la.

Segundo a opinião da maioria dos ex-funcionários questionados sobre o comportamento do gestor perante os seus funcionários, observou-se que ele era respeitado por todos, liderava a equipe de projeto que era composta de designers que criavam soluções, do responsável pelo design e pelos fornecedores, fazendo parte da unidade criativa de gestão e de interface (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011).

Os ex-funcionários também afirmam em sua maioria, que os designers eram contratados da Vogue e seus projetos desenvolvidos totalmente dentro da empresa, porém com o auxílio de profissionais externos de diferentes áreas que davam apoio ao departamento, confirmando a opinião de Costa, Klöpsch e Mozota (2011), de que o sucesso de um projeto depende da organização da sua equipe, por isso, selecionar os parceiros certos pode ser o motivo do equilíbrio da organização, assim como a relação de qualidade entre os parceiros da equipe é tão importante quanto a sua criatividade. O sucesso do projeto de *design* está atrelado à composição de uma equipe multifuncional, a colocação de especialistas em certas etapas do projeto e a integração do design desde o seu início (COSTA; KLÖPSCH e MOZOTA, 2011).

Dickel (2007) determina que um líder deve ser participativo e comprometido, usando sua capacidade de trabalhar em equipe e delegar poderes como instrumentos para desempenhar sua função, e isto foi confirmado pelas respostas do questionário, que indicaram que a maioria dos gestores se posicionava desta forma com seus funcionários, pois reconheciam o bom desempenho, eram abertos a novas ideias, costumavam promover o trabalho em equipe e incentivavam a colaboração de todos dentro do departamento, além de serem justos, imparciais, motivadores e com habilidades de promover o trabalho em equipe, sempre defendendo os seus funcionários. Tanto, que segundo Medeiros (2012) “O departamento era até invejado por isso, por ser muito tranquilo e bom de trabalhar.” Este fato pode ser comparado à resposta de uma funcionária do setor de vendas da Divisão Vogue, questionada na primeira etapa de entrevistas, que afirmou que o ambiente era muito rígido e o chefe impunha um clima rigoroso de trabalho, onde até as idas ao banheiro eram controladas pelo supervisor. “As pessoas não podiam se levantar para trocar ideias e ao surgir dúvidas no trabalho era necessário pedir consentimento para falar com os colegas, havia um clima autoritário e ameaçador” (MENGATTO, 2012).

Também se identificou uma boa comunicação com o restante da empresa, desde a diretoria ao chão de fábrica e que ela acontecia às vezes de maneira informal e outras através de reuniões, confirmando a teoria de Costa, Klopsch e Mozota (2011), de que se a empresa tem o design na sua estratégia, a colaboração entre os departamentos e gerências acontece naturalmente por terem sua independência respeitada. Segundo Guilherme Bender (BENDER, 2012) comenta, tinha carta branca e decidia sem precisar falar com a diretoria, outros sugerem que havia muita politicagem, porém que a comunicação não era inacessível. A Vogue também se comunicava com as equipes de vendedores, revendedores e montadores, enviando um informativo impresso sobre as principais ações a respeito dos produtos, confirmando a teoria que afirma que toda a empresa que prospera, têm em seu corpo diretivo gestores competentes sempre em comunicação com seus liderados, pares e superiores (SEBRAE, 2010).

Somente nos anos 90 o departamento investiu em equipamentos para informatizar o setor e treinou sua equipe para informatizar os projetos, pois até então eles eram feitos a mão (MAFRA, 2012). Segundo confirmam os seus ex-funcionários, o departamento investia no aperfeiçoamento, patrocinando cursos, participação em congressos e ainda reconhecia o trabalho de todos através de elogios, prêmios e gratificações.

Segundo os gestores entrevistados, as principais mudanças da empresa na sua gestão foram segundo Nelson Buchmann, a mudança que a empresa sofreu para desenvolver o sistema modulado que originou a Modulados Vogue e colocá-lo no mercado. Para Guilherme Bender (BENDER, 2012), a intervenção da Dreyfus e a demissão de muitos funcionários, já para Edson Mafra, a informatização dos projetos e o investimento da empresa no mercado externo. Porém, para Jusmeri Medeiros (2012), a principal mudança foi na sua época foi o fechamento da empresa, lamentado por todos.

A identidade da empresa segundo sugere Kotler (2002) apud Martins e Merino (2011), é o que a empresa é, e a sua imagem é como as pessoas a veem, no entanto a sua criação compete ao design. Já a propaganda tem a responsabilidade de administrar a imagem da marca e torná-la pública. No caso da Vogue, a teoria de que a construção da identidade, lembra a criação de uma marca que se inicia com a teoria do valor, do nome e da personalidade, se confirmou, pois o “O valor da marca é estratégico. É um ativo que pode ser a base da vantagem

competitiva e da lucratividade no longo prazo” (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011, p: 245). Constatado pela venda da marca Vogue para a empresa Rudnick, comprovando a teoria de que uma das formas de mensurar o seu sucesso é observar a posição no mercado, sua imagem e sua marca, pois ”O design eleva o nível do produto e seu desempenho” (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011, p:237).

E como a Vogue investiu na demarcação de sua identidade e imagem, devido ao seu capital intelectual que gerou conhecimento e valor, confirma a teoria de Rezende (2002), de que o seu diferencial surgiu a partir do conhecimento originado e adquirido, da sua capacidade de criar, da motivação das pessoas e da satisfação dos clientes. Estes fatos fazem parte dos ativos intangíveis, gerando valor e se relacionando aos seus agentes criativos, elaborados pelo trabalho intelectual, criando valor na transformação da informação em conhecimento e este em negócio, o que possibilitou a venda da marca Vogue para a empresa de Rudnick, quando resolveu encerrar suas atividades.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tomou como estudo a gestão de design na empresa Placas do Paraná S.A., classificada conforme o número de empregados, como uma empresa de grande porte e abordou o departamento de desenvolvimento de novos produtos, da sua divisão de móveis modulados conhecida como Vogue, mais especificamente as ações dos seus gestores (FIGURA 91) no nível tático ou funcional. Embora esses dois termos tenham significados diversos, neste trabalho estamos usando-os naquilo que apresentam e se complementam.



FIGURA 91 – LINHA DO TEMPO GESTORES DE DESIGN DA VOGUE
FONTE- A autora 2013

Os dados foram obtidos através da coleta da história oral da empresa por meio de seus ex-funcionários e gestores, entre os anos de 1967 a 1996, ano em que encerrou suas atividades. A Modulados Vogue foi responsável por lançar no Brasil o primeiro armário modulado no sistema peça a peça, fabricado com chapas de madeira aglomerada e foi criada, com a intenção de disseminar o uso do aglomerado, material que fabricado pela Placas do Paraná e até então pouco conhecido no Brasil.

Pela Modulados Vogue passaram gestores como Nelson Buchmann, responsável pelo lançamento do primeiro armário modulado, Otto Glaeser, suíço contratado para criar e gerenciar o departamento de desenvolvimento de novos

produtos, além de Guilherme Bender, Edson Laci Mafra e Jusmeri Medeiros, todos responsáveis pela criação de muitos produtos de sucesso da empresa.

O objetivo desta pesquisa foi investigar a relação entre as ações desenvolvidas pelos gestores de design no nível funcional ou tático, que propiciaram a construção de uma gestão do design na Modulados Vogue, contribuindo para um posicionamento estratégico vantajoso, propiciando a mudança organizacional e direcionamento da marca, com reflexos no design operacional.

A pesquisa identificou que a Modulados Vogue tinha o design como cultura e entre as ações do gestor de design que contribuíram para o seu posicionamento estratégico, estava principalmente o posicionamento de seus gestores, preocupados em incorporar o design como valor na missão da empresa, começando pelo seu departamento. Isto foi possível através do esclarecimento das metas para os funcionários, mesmo que em alguns momentos elas não tenham sido cumpridas. Também, notou-se como foram importantes os períodos em que a missão da empresa a nível estratégico, coincidiu com as do departamento de desenvolvimento de novos produtos, fato que foi evidenciado por períodos de maior desenvolvimento do departamento de novos produtos, confirmando a importância do apoio do nível estratégico ao nível tático ou funcional, que facilitaram o nível operacional.

A empresa passou por vários planos econômicos e mudanças políticas entre o governo militar e a nova república, convivendo com inflação, desemprego, altas taxas de juros, situação que também chegou ao Paraná, coincidindo com a fundação da Placas do Paraná. Contudo, foi um período em que o estado estava interessado em se industrializar e ajudar e financiar as indústrias, beneficiando a empresa.

A empresa passou por altos e baixos, períodos de adaptações e mudanças relacionados à economia da época e que tiveram influência direta na determinação das suas metas, refletindo-se na oscilação observada no número de funcionários da empresa, bem como do departamento de desenvolvimento de novos produtos.

As estratégias competitivas e a flexibilidade dos seus gestores foram essenciais nestes momentos para o posicionamento competitivo da empresa no mercado. Para isso, o departamento lançava mão de estratégias antes do lançamento de produtos, ou nas adaptações e modernizações dos existentes, sempre se baseando na demanda do mercado e no conhecimento de seus pontos fracos e fortes e das tendências mundiais de mercado.

Estas estratégias em alguns momentos pediam a criação de um novo produto e em outros, apenas adaptações e modernizações dos produtos existentes e muitas vezes com o objetivo de barateá-los.

Conforme Nelson Buchmann, a estratégia fazia parte da cultura da empresa desde sua origem, por ser a Modulados Vogue fruto de uma ação estratégica. Em razão disso, suas ações eram facilitadas devido à gestão do departamento de desenvolvimento de novos produtos serem simples e flexíveis.

O seu posicionamento desde o início era de manter-se à frente do mercado, pelo seu diferencial devido as suas características inovadoras, a tecnologia utilizada para desenvolvimento de seus produtos e a alta qualidade adotada em todos os seus processos, mesmo tendo como meta inicial o enaltecimento e a venda do aglomerado, mostrando todas as suas possibilidades com a criação de produtos da mais alta qualidade, por esse motivo, o seu preço não era competitivo com os das outras empresas do mercado. No entanto, pode-se afirmar que a Modulados Vogue fazia design em todos os processos.

O papel dos gerentes do departamento de desenvolvimento de novos produtos foi essencial para a construção da gestão dentro da Modulados Vogue, pois devido a facilidade de comunicação com a diretoria e com seus funcionários, a capacidade de administrar e liderar em um ambiente tranquilo e agradável, conseguiram gerir o trabalho em equipe e agir com rapidez, conforme as demandas e as pressões do ambiente externo, buscando novas ideias para competir no mercado.

Também se salienta a capacidade de acompanhar suas equipes, investindo em seus funcionários e reconhecendo os seus desempenhos, coordenando a colaboração nos projetos, com a identificação de pessoas chaves e a seleção de parceiros externos para alcançar a qualidade e manter o diferencial dos produtos e consequentemente conseguindo o sucesso da empresa.

Observou-se que a cultura de gestão do departamento de desenvolvimento de novos produtos foi preservada, durante todo o seu período de funcionamento (exceto na administração de Norbert Kleinschmidt), mesmo não havendo continuidade entre os seus gestores, provavelmente por terem sido indicados pelo gestor anterior ou por terem trabalhado com o mesmo, fato que iniciou com Otto Glaeser, quando indicou Guilherme Bender para substituí-lo.

Além disso, a sagacidade dos gestores para perceber a importância da gestão do fluxo da informação gerada internamente, fato incomum para época, principalmente para uma indústria de mobiliário, considerando-a como um bem intangível e valioso, proporcionando o seu armazenamento, evitando a perda das informações e utilizando-as como estratégia para a criação da identidade da empresa e da valorização da sua marca, sendo comprovado com a venda da marca Vogue para a empresa Rudnick S.A., quando decidiu encerrar suas atividades.

O presente trabalho resgatou a memória de uma marca que foi muito importante para a história do mobiliário no Brasil, contudo ofuscada pelo principal produto da sua empresa; o aglomerado. Nele foi investigando o nível tático ou funcional baseado nas ações dos gestores do seu departamento de desenvolvimento de produto que contribuíram para a construção do design na empresa, demonstrando a sua importância.

Por isso, recomenda-se que sejam feitos outros estudos de empresas que já encerraram suas atividades ou não, para investigar as ações dos gestores que foram responsáveis pelos seus fracassos ou sucessos, para servir de exemplo no ensino da gestão do design, visto que esta pesquisa apontou a importância dos seus líderes no posicionamento da empresa.

REFERÊNCIAS

AÇÕES DO GOVERNO. **A transformação do campo**. Disponível em: <<http://www.senadoralvarodias.com/acao/visualizar/7>> Acesso em: 05/12/2011

AKTOUF, O. **Administración y pedadogía**. Bogotá: EAFIT, 1998.

ALBERTI, M. Descubra como viabilizar a inovação. **Revista RG Móvel: Indústria e Marcenaria**. Publishers, n. 31, p.150, RG comunicações e MAG MÍDIA, 1º edição, Curitiba, 2012.

ALBERTI, V. **Ouvir contar textos na história oral**. Editora FGV. Rio de Janeiro, 2004.

ALBERTI, V. **Manual de história oral**. 3º edição. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2005.

AMABILE, T. M.; KRAMER, S. J. **What Really Motivates Workers**. *Harvard Business Review*, n. 1, v. 88, p.44-45, January – February. 2010.

APOSTILA VOGUE. **Curso técnico de vendas Vogue - armário**. Composto e impresso na Multiprint Gráfica e Editora Ltda. Edição novembro, Curitiba, 1983.

ARANGO, J.P; LONDONO, M.; TURRIAGO, P. **Diseno, construcctión y prueba de sistemas de ensamble para mobiliario modular**. Universidad EAFIT (Departamento de ingenieria de diseño de producto). Medellin, 2006.

ARAUCO DO BRASIL. **História**. Disponível em: < www.araucodobrasil.com.br > acesso em: 14/03/2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARRADAS, J. S.; CAMPOS FILHO, L. N. Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas brasileiros. **Perspectivas em ciência da informação**, n. 3, v.15, 2010.

BENDER, G. **Entrevista concedida à Maria Lúcia Siebenrok**. Curitiba: 10 de setembro de 2012.

BERNARDI, R. **Reconstituição de chapas de aglomerado**. Dossiê Técnico, Centro tecnológico do mobiliário. SENAI, 2006.

BIENAL. **Móveis Cimo**. Catálogo da Bienal Brasileira de Design. Curitiba, 2010

BLAICH R.; BLAICH, J. **Product Design And Corporate Strategy: Managing the connection for competitive advantage**. MacGraw-Hill, Inc.United State of America, New York,1993.

BRAGA, M. da C. O design brasileiro de produto nas indústrias de eletrodomésticos dos anos 1960: O caso da Consul. In: ANAIS DO 9º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://blogs.anhembibr.com/congressodesign/anais/artigos/68963.pdf> > Acesso em: 20/10/2011.

BRAGA, M. da C. O Design brasileiro nas indústrias de eletrodomésticos dos anos 1960: o caso da Walita. In: ANAIS DO V CIPED. Bauru. Outubro 2009. Disponível em: <<http://www.faac.unesp.br/ciped2009/anais/Hist%F3ria%20do%20Design/O%20Design%20Brasileiro%20das%20Industrias%20de%20Eletrodomesticos.pdf>> Acesso em: 23/11/2011.

BRASIL ESCOLA. Disponível em: < <http://www.brasilecola.com/> > Acesso em: 23/05/2011.

_____. **CASTELO BRANCO**. Disponível em: < <http://www.brasilecola.com/historiab/castelo-branco.htm> > Acesso em: 23/05/2011.

_____. **COLLOR**. Disponível em: < <http://www.brasilecola.com/historiab/governo-collor.htm> > Acesso em: 23/05/2011.

_____. **COSTA E SILVA**. Disponível em: < <http://www.brasilecola.com/historiab/costa-silva.htm> > Acesso em: 23/05/2011.

_____. **FHC**. Disponível em: < <http://www.brasilecola.com/historiab/governo-fernando-henrique-cardoso.htm> >. Acesso em: 23/05/2011.

_____. **FIGUEIREDO**. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/historiab/general-figueiredohtm> >. Acesso em: 23/05/2011.

_____. **GEISEL**. Disponível em: < <http://www.brasilecola.com/historiab/ernesto-geisel.htm>>. Acesso em: 23/05/2011.

_____. **ITAMAR**. Disponível em: < <http://www.brasilecola.com/historiab/itamar-economia.htm> > Acesso em: 23/05/2011.

_____. **MÉDICI**. Disponível em: < <http://www.brasilecola.com/historiab/general-medici.htm>> Acesso em: 23/05/2011.

_____. **TANCREDO**. Disponível em: < <http://www.brasilecola.com/historiab/jose-sarney.htm> > Acesso em: 23/05/2011.

BONIN, D. M.; EBERLE, E.S.; HUTH, N.;FRANTZ, V. **Metodologia: História de vida**. Disponível em: < <http://metodologia45.pbworks.com/w/page/20815795/Metodologia%20-%20Hist%C3%B3ria%20de%20Vida> > Acesso em: 20/02/ 2012.

BONIN, D. M.; EBERLE, E.S.; HUTH, N.;FRANTZ, V. **Metodologia: História de vida**. Disponível em: < <http://metodologia45.pbworks.com/w/page/20815795/Metodologia%20-%20Hist%C3%B3ria%20de%20Vida> > Acesso em: 20/02/ 2012.

BUCHMANN, N. A. **Entrevista concedida à Maria Lúcia Siebenrok**. Curitiba: 26 de junho de 2012.

BUENO, M. P. **Gestão da qualidade nos frigoríficos de abate e processamento de frangos no estado de Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: (Dissertação de mestrado) programa de pós-graduação Multiinstitucional em Agronegócios, 2006. Disponível em: < http://www.cbc.ufms.br/tesesimplificado/tde_arquivos/7/TDE-2006-11-23T134439Z-86/Publico/Miriam%20DEA.pdf > Acesso em: 5/11/2011.

BUGSTUDIUM. **Cadeira móveis Cimo**. Disponível em: http://3.bp.blogspot.com/_wigfrCFp6So/TMa3qQX3RHI/AAAAAAAAAHo/CaRvo7rsELU/s1600/M%C3%B3veis+Cimo+++Cadeira+1001+desmontadaleve.jpg Acesso em: 18/11/2011.

CANDEIA, B. G. S.; ALMEIDA, M. L.; SILVA, S. C. Líderes x Chefes: Os estilos de lideranças e o perfil dos gestores no moinho Patoense. In: ANAIS DO VII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2010. Disponível em: < [http://www.aedb.br/seget/artigos10/399_Artigo%20SEGET%20\(revisado\)2.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos10/399_Artigo%20SEGET%20(revisado)2.pdf) > Acesso em 23/03/2011.

CASA CLÁUDIA. **REVISTA CASA DE CLÁUDIA**, Nº179-A, ANO XV, AGOSTO 76, EDITORA ABRIL- SÃO PAULO, 1976.

_____. **REVISTA CASA DE CLÁUDIA**, Nº181-A, ANO XVI, OUTUBRO 76, EDITORA ABRIL- SÃO PAULO, 1976.

CASA CIVIL. Disponível em: < <http://www.casacivil.pr.gov.br/casacivil/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=72> > Acesso em: 07/12/2011.

CASELA, J.L.; KISTMANN,V.B.; SANTOS, L.P. **Fundamentos para a implantação do prêmio Paranaense de design da federação das indústrias do estado do Paraná**. (circulação restrita). UFPR, 2002.

CHRISTOPOULOS, T. P.; DINIZ, E. H.; Estrutura para apoiar a colaboração e a gestão do conhecimento no pré-desenvolvimento de processo. In: ANAIS DO 6º CONGRESSO BRASILEIRO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO. Belo Horizonte: Instituto de gestão de Desenvolvimento de produto, 2007. Disponível em:< http://www.pessoal.utfpr.edu.br/moeckel/publicacoes/artigo_6oCBGDP.pdf > Acesso em: 18/ 02/ 2011.

CHRISTOPOULOS, T. P.; DINIZ, E. H. **A Colaboração Como Fator Diferenciador Das Comunidades De Prática Virtuais**. Gestão & Regionalidade, 2005. Disponível em: < <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=133417276002> > Acesso em: 23/05/2011.

CLARO, M. **UNILABOR: Desenho industrial, arte moderna e autogestão operária**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2004.

COSTA, J. S. da; KIRST, P. **As competências necessárias para o exercício da liderança: O que se espera de um líder eficaz**. 2010. Disponível em: < <http://guaiba.ulbra.tche.br/pesquisa/2010/artigos/psicologia/salao/689.pdf> > Acesso em: 07/05/2011.

COSTA, F.C.X. da; KLÖPSCH, C.; MOZOTA, B. B. de. **Gestão do Design: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookmann, 2011.

DECOPEDIA BETA. **Modern Design Encyclopedia - Behr design..** Disponível em: < http://www.deco net.com/decopedia/maker/50/Behr_M%C3%B6bel_GmbH#>. Acesso em: 30/03/2011.

DICKEL, G. A. **Um estudo sobre a eficácia da liderança exercida pelos administradores das agências de varejo do Banco Do Brasil no município de Cascavel / Pr.** Porto Alegre: Monografia (Especialização em negócios financeiros), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

DOPORTOENÃO. **Percurso-Pelo-Weissenhof-Siedlung**. Disponível em: < http://doportoenaoso.blogspot.com/2011/02/um-percurso-pelo-weissenhof-siedlung_21.html > Acesso em: 18/11/2011.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Atlas, 1969.

DUPLIPENSAR. **História das eleições**. Disponível em: < www.duplipensar.net/dossies/historia-das-eleicoes/todos-os-presidentes-da-republica-federativa-do-brasil.html >. Acesso em: 23/04/2011.

E-CONTINUUS. **Semana Internacional de empreendedorismo**: Incubadoras em Nova York. Published by Sirume, 2010. Disponível em: < <http://irume.net> > Acesso em: 5/5 /2010.

FABIOCAMPANA. **Curitiba perdeu Rubens Meister**. Disponível em: < <http://www.fabiocampana.com.br/2009/07/curitiba-perdeu-rubens-meister/>; <http://www.curitiba.pr.gov.br/fotos/album-memoria/27910> > Acesso em: 02/12/ 2012.

FASCIONI, L. Método para definição da identidade corporativa. In: ANAIS DO 8º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN. ©2008 Associação de Ensino e Pesquisa de Nível Superior de Design do Brasil (AEND|Brasil) UNISUL, São Paulo, 2008. Disponível em: < <http://www.ligiafascioni.com.br/wpcontent/uploads/2010/08/IdentidadeGIIIC.pdf> > Acesso em: 21/10/2011.

FISCHER, T. M. D. Difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/ 2010. **Revista de Administração Contemporânea**. v.5. *On-line version*. ISSN 1982-7849. Curitiba, 2001. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500007&script=sci_arttext > Acesso em: 25/09/2011.

FONTE DO SABER. **História da ditadura militar**. Disponível em: < <http://www.fontedosaber.com/historia/a-ditadura-militar.html> >. Acesso em: 23/4/2011.

FONTOURA, I. **Uma visão do design moveleiro Latinoamericano: Dez edições, dezoito anos**. Bento Gonçalves. Salão de design Movelsul, 2006.

FORCELLINI, F. A.; MOEKEL, A. **Characterization of the Products Strategic Planning: a Survey in Brazil**. Product and Process Engineering Group (GEPP), Federal University of Santa Catarina (UFSC), 2007.

FORMGUIDE. Disponível em <<http://www.formguide.de>> Acesso em 10/05/2011.

_____. **Designer**. Disponível em: < http://www.formguide.de/designer/ueber_sicht/hans-gugelot/portraet/1/ > Acesso em: 18/11/2011.

_____. **Schrank-m-125**. Disponível em: < <http://www.formguide.de/meilensteine/uebersicht/zweite-moderne/schrank-m-125/> > Acesso em: 18/11/2011.

FREITAS DE, M. E. **Cultura organizacional: Formação, tipologias e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1991.

FROESCH, M. **Entrevista concedida à Maria Lúcia Siebenrok via email**. Curitiba: 10 de outubro de 2011.

GALLINA, M. C. **Ações Do Líder Na Gestão Do Design Como Auxílio Na Formação Do Branding: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Do Setor Do Mobiliário**. Curitiba: Dissertação (mestrado em Design), Universidade Federal do Paraná, 2006.

GASPAR, J.; PORTÁSIO, R. M. Liderança e coaching. **Revista de ciências gerais**. Anhanguera Educacional S.A. v. XIII n.18. São Paulo, 2009. Disponível em: < <http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewFile/966/859> > Acesso em: 7/09/2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4ª.edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GLAESER, O. **Entrevista concedida à Maria Lúcia Siebenrok**. Curitiba: 25 de junho de 2012 e 28 de setembro de 2012.

GORINI, A.P. F. **A indústria de móveis no Brasil: Leitura Moveleira**. Abimóvel – Promóvel, volume 2. Curitiba: Alternativa Editorial, 2000.

HARVARD, Business Review. **Estratégias de colaboração**. V.8, Jan / Fev. 2010. Disponível em: < <http://irume.net/?p=41> > Acesso em: 18/05/ 2011.

HETTICH. **Dispositivos de montagem**. Disponível em: < http://www.hettich.com.br/downloads/catalogos/sistemas_montagem_hettich.pdf > Acesso em: 12/12/2012.

INOUE, M. **Entrevista concedida à Maria Lúcia Siebenrok**. Curitiba: 23 de setembro de 2011.

INTERLÜBKE. **Ideengeschichte**. Disponível em: < http://www.interluebke.de/ideengeschichte/index.php?menu_preopen=a_b_ab > Acesso em: 18/11/2011.

INTERLÜBKE. **History 1962.** Disponível em: < http://www.interluebke.de/page__005Fmain_002Finterl_00C3_00BCbke_002FHistory__e > Acesso em: 1/02/2013.

IPARDES. **Convênio Ministério Do Planejamento: Governo Do Estado Do Paraná, Grupo De Estudos Para As Atividades Agro-Industriais Do Paraná. Primeira Fase-Levantamentos E Estudos Iniciais.** Curitiba, 1973. Disponível em: < http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/grupoestudos_agroindust_01_73.pdf > Acesso em: 04/06/2011.

JOZIASSE, F. Corporate strategy: bringing design management into the fold. **Design Management Journal.** v. 11, p. 36-41. Boston: Fall, 2000. Disponível em: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1948-7169.2000.tb00146.x/pdf> > Acesso em: 07/08/2011.

KAMPMANN, M. **O Ergodesign Como Diferencial Competitivo No Processo De Gestão Do Design De Uma PME Fabricante De Mobiliário Para Escritório: O Caso Flexiv.** Curitiba: Dissertação (mestrado em tecnologia) Centro de Educação Tecnológica do Paraná, 2003.

KISTMANN, V. B. Tendências estratégicas e design: O consumidor como nova competência. **Estudos em Design.** v.9, dez, Rio de Janeiro, 2001.

KISTMANN, V. B. **A caracterização do design nacional em um mercado globalizado: Uma abordagem com base na porcelana de mesa.** Florianópolis: (Tese de Doutorado) Engenharia da Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

KISTMANN, V. B.; MENGATTO, S. F. **Apostila de Projeto de Mobiliário.** UTFPR, Dadin, Cedin, Curitiba, 2010.

KISTMANN, V. B. **Empresa Modulados Vogue Ltda.** Curitiba: 07 de outubro de 2011. Entrevista concedida à Maria Lúcia Siebenrok.

KISTMANN, V. B.; CASELA, J. L.; SANTOS, L. P. **Fundamentos para a implantação do prêmio Paranaense de design da federação das indústrias do estado do paraná.** (documento de circulação restrita). UFPR, 2002.

KOTLER, P. **O marketing sem segredos: Philip Kotler responde as suas dúvidas.** Tradução: Bazan Tecnologia e Lingüística. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

LAVALLE, A. M. **A madeira na economia paranaense.** Curitiba: Grafipar, 1981.

LEGADOARTE. **Móveis de design.** Disponível em: < www.legadoarte.com.br > Acesso em: 18/11/2011.

LEONELLO, J. C. **Análise do cluster moveleiro de Arapongas - PR:** condições, limites e possibilidades de desenvolvimento. Florianópolis: Dissertação (Mestrado em Economia), Universidade Federal de Santa Catarina. Convênio UFSCUEPG, 2001.

LIMA, E. P. S. O neoliberalismo no estado do Paraná: um resgate histórico. **Revista de História Regional**. 11(1): p.109-124, Verão, 2006. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/rhr/article/view/2225/1706>> Acesso em: 13/06/2011.

LOCKWOOD, T.; WALTON, T. **Design Strategy: Using Design To Achieve Key Business Objectives**. New York: Allworth press, 2008.

MAFRA, E.L. **Entrevista concedida à Maria Lúcia Siebenrok via e-mail**. Pinhais: 20 de novembro de 2012.

MANCHETE. **Revista Manchete**, nº1046, maio 1972, páginas 74 e 75, Rio de Janeiro, 1972.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, R. F. F.; MERINO, E. A. D. **A gestão do design como estratégia organizacional**. Londrina: EDUEL, 2008.

MEDEIROS, C.R.P.X. **Requisitos técnicos e biopsicossociais para desenvolvimento de projetos de brinquedos pré-escolares**. Tese (Doutorado em engenharia de produção) Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

MEDEIROS, J. **Entrevista concedida à Maria Lúcia Siebenrok**. Curitiba, 11 de novembro de 2011.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOEKEL, A. **Modelagem de processos de desenvolvimento em ambiente de engenharia simultânea: Implementações com as tecnologias Workflow e BSCW**. Curitiba: Dissertação (mestrado em tecnologia) PPGTE-CEFET-PR, 2000.

NASCIMENTO, C. **Esqueceram da lição de José Richa**. Reportagem da Gazeta do povo. Publicado em 12 de junho de 2011. Disponível em: <<http://www.gazetado povo.com.br/colunistas/conteudo.phtml?id=1136171>> Acesso em: 04/12/2011.

NASCIMENTO, M. B.do. **A Incorporação do Design por uma Indústria Moveleira voltada ao Segmento Popular: Um Estudo de Caso no Pólo Moveleiro de Arapongas – PR**. Florianópolis: Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2001.

NASCIMENTO, P. T. S.; YU, A. S. O.; SOBRAL, M. C. **As orientações estratégicas da Inovação em produtos populares**. RAC, v.12, n. 4, Curitiba, 2008.

PARIGOT. **Biografias**. Disponível em: < <http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/PeVPSouz.html> > Acesso em: 06/12/2011.

PEREIRA, D. **Competências da Gestão Estratégica do Design no Pólo Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro**. Ponta Grossa: Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2009.

PEREIRA, D; BRAGHINI JÚNIOR,; KOVALESKI, J. L. Análise do Alinhamento Estratégico Competitivo e Produtivo na Indústria Moveleira: Um estudo exploratório. In: ANAIS DO XV SIMPEP - SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. SISTEMA DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DE CONHECIMENTO, Bauru - São Paulo, 2008. Disponível: <http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2008/CONGRESSOS/Nacionais/2008%20-%20SIMPEP/XV_SIMPEP_Art_9_a.pdf> Acesso em: 4/02/2012.

PORTAL SENAI DESIGN. Disponível em: < <http://design.senai.br/Default.aspx?tabid=168&idMateria=1822> > Acesso em: 25/05/2011

QUEIROZ, S.G. **A dimensão estético-simbólica dos produtos na relação afetiva com usuários**. Florianópolis: Tese (Programa de pós-graduação em engenharia de produção-PPGEP), Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

REBELATO, R. N. **Gerência intermediária e execução da estratégia**: um estudo exploratório junto a consultores do IBCO (Instituto Brasileiro Dos Consultores De Organização). Piracicaba, 2008.

REVISTA MOVELEIRO. **Abimóvel – Promóvel**. v. 2. Alternativa Editorial - Curitiba, 2000.

_____. **A história do Design do Mobiliário no Brasil – A trajetória 2**. Móveis e Design. Editora Moveleiro Ltda. São Paulo, 1991.

REVISTA SIM. **Móveis Rudnick**. Disponível em: < <http://www.revistasim.com.br> > Acesso em: 23/03/2011.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ci. Informação**, v.31, n.2, Brasília, 2002.

ROSA, S. E. S. de et al. **O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2007.

ROSSETTI, A. E. ; A. B. MORALES. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ci. Informação**, v.36, n.1. Brasília, 2007.

ROQUE, C. A. L.; VALENÇA, A. C. V. **Painéis de madeira aglomerada**. BNDES Setorial. 1998. Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set805.pdf> > Acesso em: 10/03/ 2005.

SANTOS, M. C. **Móvel Moderno no Brasil**. São Paulo: Edusp (Editora Universidade de São Paulo), 1995.

SANTOS, R.; PAMPLONA, T.; FERREIRA, M. **Design na Indústria Brasileira de Móveis**. Projeto: Design como Fator de Competitividade na Indústria Moveleira. Convênio: SEBRAE/ FINEP/ ANIMÓVEL/ FECAMP/ UNICAMP/ IE/NEIT. Campinas, 1999.

SEBRAE. **Efetividade: é o que se espera de um líder em 2010**. Disponível em: < <http://www.mundosebrae.com.br/2010/01/o-que-e-efetividade/?like=1&wpnonce=3852e117d8> > Acesso em: 24/08/2011.

SENAI/CETMAN. **Diagnóstico da Indústria Moveleira**. Curitiba, 1996.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a distância, 2001.

SILVA, S. de B. da. **Um estudo de caso na Electrolux do Brasil S.A**: As forças da gestão de design nos níveis estratégico, tático e operacional. Curitiba: Dissertação (Mestrado em Design), Universidade Federal do Paraná, 2009.

STROUGO, C. V.; GOMES, P. P. **ABRH - Documento de referência - liderança**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: < http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/REFTEMA/Lideranca.pdf > Acesso em: 20/09/2011.

TEIXEIRA, J. A. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. Florianópolis: tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, programa de pós-graduação em engenharia de produção, 2005.

WOLF, B. **O design management como fator de sucesso**. ABIPTI – SEBRAE – CNPq – FIESC/IEL, Florianópolis, mar/1998.

VALE G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: Uma nova abordagem. **RAE – eletrônica**. v. 7, n.1, 2008. Disponível em: < www.rae.com.br/eletronica > Acesso em: 10/11/2011.

VALENÇA, A. et al. **Os novos desafios para a indústria moveleira**. BNDES, v.15, p.83-96, março. Relatório Setorial BNDES, Rio de Janeiro, 2002.

VICK, T.; NAGANO, M. S.; SANTOS, F. C. A.. Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação. **Perspectivas em ciência da informação**, v.14, n.2, p.204, 2009.

VOGEL, C. M. Are design managers Born or made? A unique role in a dynamic business environment. **Management Journal**, v. 13, n. 3, Summer, 2002.

APÊNDICE 1- LISTA DE REVENDEDORES VOGUE

Revendedores de Modulados Vogue

ALEGRETE (RS) Importadora Obino/AMERICANA (SP) Sears Roebuck/ARACAJU (SE) Larbello/ARAPONGAS (PR) Casa de Móveis Brasil/BAGE (RS) Importadora Obino/BELÉM (PA) Casa Belia/BELO HORIZONTE (MG) Móveis Cimo/BLUMENAU (SC) Móveis Cimo/BRASILIA (DF) Madeireira São Jorge/CASCADEL (PR) Bell Módulos/CACEQUI (RS) Importadora Obino/CAMPINAS (SP) Corsil - Sears Roebuck/CAMPOS (RJ) Distribuidora Mercantil/CAMPO GRANDE (MT) Solivetti/CAXIAS DO SUL (RS) A Catedral Decorações/CUIABÁ (MT) Solivetti/CURITIBA (PR) Interni Mobile-Molder-Móveis Cimo-Prodôcamo/DOM PEDRITO (RS) Importadora Obino/ERECHIM (RS) Abal Giacomuzzi/FLORIANÓPOLIS (SC) Móveis Cimo/FORTELEZA (CE) Lojas Gebel/GOIÂNIA (GO) Madeireira São Jorge/GUARAPUAVA (PR) Cordova & Cia./JOÃO PESSOA (PB) Lojas Gebel/JOINVILLE (SC) Móveis Cimo/JUNDIAÍ (SP) Sears Roebuck/LONDRINA (PR) Modular-Móveis Cimo/MACEIÓ (AL) Jolar/MARINGÁ (PR) Modulaque/NATAL (RN) Lojas Gebel/NITERÓI (RJ) Casa Gelli-Sears Roebuck/OLINDA (PE) Lojas Gebel/PARANAVAI (PR) Modulaque/PASSO FUNDO (RS) Antiqua/PELOTAS (RS) Importadora Obino-Moduloja-Móveis Cimo/PETROPOLIS (RJ) Casa Gelli/PIRACICABA (SP) Sears Roebuck/PONTA GROSSA (PR) Lojas Varassin/PORTO ALEGRE (RS) Broadway-Moduloja-Móveis Cimo/RECIFE (PE) Lojas Gebel/RIBEIRÃO PRETO (SP) J. Roberto Decorações/RIO GRANDE (RS) Moduloja/RIO DE JANEIRO (RJ) Casa Gelli-Sears Roebuck-Uche Móveis Modulados/ROSÁRIO DO SUL (RS) Importadora Obino/SALVADOR (BA) A Norma Avenida/SANTA MARIA (RS) Irmãos Ugaide/SANTANA DO LIVRAMENTO (RS) Importadora Obino/SANTO ANGELO (RS) Importadora Obino/SANTO ANDRÉ (SP) Sears Roebuck/SÃO CARLOS (SP) Serrana São Carlos/SÃO JOSÉ DOS CAMPOS (SP) Schreiner Decorações/SÃO JOSÉ DO RIO PRETO (SP) H. Monteiro/SÃO PAULO (SP) Decoril-Móveis Gelli-Sax's-Sears Roebuck Vivere/SÃO VICENTE (SP) Domus/SANTOS (SP) Domus-Sears Roebuck/TAUBATÉ (SP) Schreiner Decorações/TEREZINA (PI) Lojas Gebel/UBERLÂNDIA (MG) Itatiaia Decorações/VITÓRIA (ES) Distribuidora Mercantil

APÊNDICE 2- TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA ENTREVISTA E USO DE IMAGEM

O termo de autorização de uso da entrevista, que deverá ser assinado pelo entrevistado e será utilizado para que a pesquisadora obtenha dados para sua pesquisa de mestrado do Programa de Pós -graduação em Design da UFPR, intitulada:

GESTÃO DO DESIGN: O papel dos líderes em uma empresa produtora de móveis do Paraná.

Eu, _____,
portador da Carteira de Identidade: _____,
declaro por meio deste termo que autorizo:
() na íntegra, o uso das informações e imagens por mim oferecidas por meio de entrevista.

Estou ciente de que terei uma cópia assinada deste Termo.

Curitiba, ____ de _____ de _____

Assinatura do Sujeito da Pesquisa: _____

Assinatura do pesquisador (a): _____

Assinatura do orientador (a): _____

APÊNDICE 3- ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES

Primeira parte	<ul style="list-style-type: none"> • Nome: _____ Data: _____ • E-mail: _____ • Função que ocupou na empresa: _____ • Formação profissional: _____ • Período em que trabalhou na empresa: 19 ____ a 19 ____ • Com qual objetivo foi contratado para trabalhar na empresa? • Onde trabalhou antes de trabalhar na Modulados Vogue? • Número de funcionários do departamento de desenvolvimento de novos produtos na sua gestão? • Lembra-se de algum fato que marcou a empresa ou departamento na sua gestão? • Sabe me dizer o nome e cargo dos seus funcionários? • Desenhe o organograma da empresa e do seu departamento. • Onde trabalhou depois de sair da Modulados Vogue até hoje?
Segunda parte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como era o funcionamento do departamento de design na sua gestão? 2. Qual era a missão, visão e objetivos da empresa e do seu departamento? 3. O departamento (a empresa) tinha alguma estratégia competitiva? 4. Quais eram as empresas concorrentes da Modulados Vogue na sua gestão? 5. Como era o relacionamento com seus funcionários? 6. Os seus funcionários participavam de cursos de especialização dentro ou fora da empresa? 7. Os seus funcionários sabiam quais eram os objetivos e a importância do trabalho que desenvolviam na empresa? 8. A empresa tinha posicionamento inovador em relação ao mercado? 9. Havia preocupação em conhecer os pontos fracos/fortes para melhorar o processo de trabalho? 10. Havia preocupação com a qualidade nos processos de trabalho? 11. Como era a comunicação do departamento de design com o restante da empresa? 12. Qual era o papel do gestor de design dentro da empresa e departamento? 13. A empresa recebeu algum prêmio ou participou de feiras na sua gestão para mostrar produtos para o mercado? 14. Como era o processo de criação de um novo produto? 15. Qual era o nível de colaboração com os parceiros externos da empresa, ou seja, haviam boas parcerias? 16. Havia preocupação com a opinião do usuário para melhorar o desenvolvimento de novos produtos? 17. Como era a comunicação externa da empresa? 18. Quais foram os principais produtos da empresa na sua gestão? 19. Quais as principais mudanças que a empresa sofreu na sua gestão?

Quadro- Roteiro de entrevista.

Fonte- A autora (2012).

APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO

MODULADOS VOGUE: QUESTIONÁRIO

Olá, Meu nome é Maria Lucia Siebenrok e estou cursando o Mestrado em Design na UFPR, onde pesquiso a empresa Modulados Vogue.É de meu conhecimento que trabalhou nesta empresa e para enriquecer o meu trabalho necessito da sua colaboração para preencher esse questionário online. * Qualquer comentário diferente que considere interessante poderá ser escrito no final de cada questão , ou no espaço destinado para isso no final do questionário.* Para finalizar e enviar é só clicar em " SUBMIT ".

Agradeço o apoio e a colaboração para minha pesquisa.
MUITÍSSIMO OBRIGADA!

Qualquer dúvida é só entrar em contato: Maria Lúcia Siebenrok e-mail: mlsiebenrok@gmail.com Telefone: (41) 99179857

e-mail: *

Nome completo: *

Formação profissional: *

Período em que trabalhou na empresa:(19__ a 19__) *

Qual a sua situação em relação à empresa: *

- ☐ a) funcionário contratado.
- ☐ b) empresa externa.
- ☐ c) freelance
- ☐ Other:

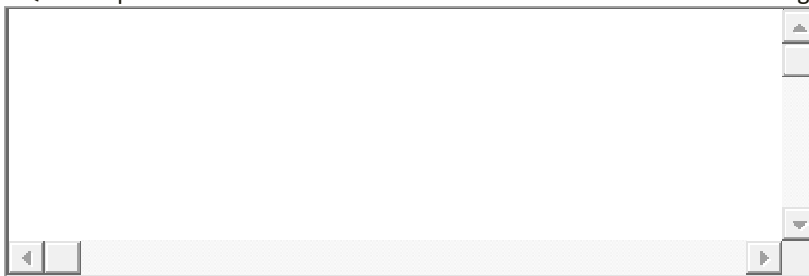
Funções que ocupou na empresa: *atividade que desenvolvia e cargo que ocupou.

Quem era o gerente de produto na época em que trabalhou para a empresa? *

- ☐ Nelson Buchmann

- ☐ Otto Glaeser
- ☐ Norbert Kleinschmidt
- ☐ Martin Froesch
- ☐ Guilherme Bender
- ☐ Edson Mafra
- ☐ Jusmeri Medeiros
- ☐ Other:

Quantas pessoas trabalhavam no seu setor? *incluindo você e seus colegas.

A large, empty rectangular text input box with a thin border. It features standard scrollbars on the right and bottom edges, indicating it can accommodate multiple lines of text.

Onde você trabalhava antes da MODULADOS VOGUE: *

A large, empty rectangular text input box with a thin border. It features standard scrollbars on the right and bottom edges, indicating it can accommodate multiple lines of text.

Como a MODULADOS VOGUE contribuiu para o seu crescimento profissional: *

A large, empty rectangular text input box with a thin border. It features standard scrollbars on the right and bottom edges, indicating it can accommodate multiple lines of text.

Qual a sua atividade profissional depois que saiu da MODULADOS VOGUE? *ex: cargos que ocupou, se aposentou, a atividade que exerceu, empresas que abriu e outros.

1) A administração da empresa era: *

- ☐ a) burocrática
- ☐ b) flexível
- ☐ c) simples
- ☐ Other:

* Se quiser comentar a questão acima, utilize o espaço abaixo:

2) A evolução da estratégia da empresa acontecia de forma: *

- ☐ por acaso
- ☐ de forma proposital
- ☐ Other:

* Se quiser comentar a questão acima, utilize o espaço abaixo:

3) Marque as alternativas que definem o posicionamento da empresa: *Marque uma ou mais respostas abaixo.

- ☐ a) a empresa tinha consciência de seus pontos fortes e fracos e procurava utilizá-los para melhorar.

- ☐ b) a empresa se mantinha a par das tendências mundiais de mercado para o desenvolvimento de novos produtos.
- ☐ c) a empresa trabalhava com dados dos consumidores/ clientes/ fornecedores para melhorar seus produtos.
- ☐ d) os funcionários sabiam quais eram as metas e a missão da empresa.
- ☐ e) a empresa investia no aperfeiçoamento de seus funcionários patrocinando cursos, participação em congressos e outros.
- ☐ f) a empresa reconhecia o trabalho de seus funcionários com elogios, prêmios e gratificações.
- ☐ g) os objetivos da empresa eram claros para seus funcionários.
- ☐ h) a empresa inovava e lançava novos conceitos.
- ☐ i) a empresa trabalhava com profissionais de diversas áreas de conhecimento.
- ☐ Other:

* Se tiver algum comentário para complementar os itens acima, utilize o espaço abaixo:

4) Assinale o que diferenciava os produtos da Modulados Vogue dos outros similares à venda no mercado: *Marque uma ou mais questões.

- ☐ a) não havia produtos similares.
- ☐ b) o design do produto.
- ☐ c) o material utilizado para a sua fabricação e montagem.
- ☐ d) a maneira como era comercializado.
- ☐ e) a maneira como era transportado e armazenado.
- ☐ f) a qualidade do produto.
- ☐ g) o atendimento pós-venda.
- ☐ Other:

* Se quiser complementar a questão acima, utilize o espaço abaixo:

5) Escolha quais as alternativas que descrevem o modo como eram guardados os projetos, pesquisas, documentos e material intelectual produzidos pela empresa: *

- ☐ a) a empresa não se interessava em guardar o que era produzido.
- ☐ b) a empresa guardava na biblioteca técnica interna.
- ☐ c) a empresa guardava em arquivos.
- ☐ Other:

* Se quiser comentar a questão acima, utilize o espaço abaixo:

6) Escolha a(s) alternativa(s) que melhor representa a forma como se desenvolvia o trabalho na empresa: *

- ☐ a) haviam normas para executar o trabalho.
- ☐ b) Não haviam normas para executar o trabalho.
- ☐ c) Havia um padrão de qualidade para a execução do trabalho.
- ☐ Other:

* Se quiser comentar a pergunta acima, utilize o espaço abaixo:

7) Marque como era o ambiente de trabalho: *Marque uma ou mais das alternativas abaixo.

- ☐ a) bagunçado

- ☐ b) organizado
- ☐ c) dinâmico
- ☐ agradável
- ☐ d) amigável
- ☐ e) competitivo
- ☐ f) hostil
- ☐ Other:

* Se quiser complementar a questão acima, utilize o espaço abaixo:

8) A gestão de projeto na empresa era: *

- ☐ a) participativa
- ☐ b) estruturada
- ☐ Other:

* Se quiser comentar a questão acima, utilize o espaço abaixo:

9) Como era o comportamento do gestor: *Marque uma ou mais das alternativas abaixo.

- ☐ a) aberto a novas ideias.
- ☐ b) respeitado por todos.
- ☐ c) não respeitava os funcionários.
- ☐ d) reconhecia o bom desempenho de seus funcionários.
- ☐ e) promovia o trabalho em equipe incentivando a colaboração de todos.
- ☐ f) era justo e imparcial.
- ☐ g) motivador.

- ☐ f) defendia seus funcionários.
- ☐ h) autoritário.
- ☐ i) delegava totalmente as decisões ao grupo.
- ☐ Other:

* Se quiser complementar a questão acima, utilize o espaço abaixo:

10) Como funcionava o departamento de design da empresa? *Marque uma ou mais das alternativas abaixo.

- ☐ a) funcionava independente do resto da empresa, com total autonomia.
- ☐ b) tinha designers da empresa e outros designers contratados só para desenvolver alguns trabalhos.
- ☐ c) tinha só designers da empresa.
- ☐ d) os projetos eram desenvolvidos totalmente pela empresa.
- ☐ e) a empresa tinha parceria com profissionais externos de diferentes áreas para dar apoio.
- ☐ f) os funcionários tinham boa comunicação com todas as áreas da empresa, desde o chão de fábrica até a diretoria.
- ☐ Other:

* Se quiser complementar a questão acima, utilize o espaço abaixo:

11) Se tiver mais algum comentário sobre a empresa, utilize o espaço abaixo: como por exemplo: prêmios que a empresa ganhou, parcerias com instituições de ensino, publicação em revistas, se a empresa abriu outras portas para sua carreira profissional, ou algo a mais que queira compartilhar (inclusive fotos)



***Autorizo o uso das informações por mim oferecidas através desse questionário. *

- ☐ sim
- ☐ Não

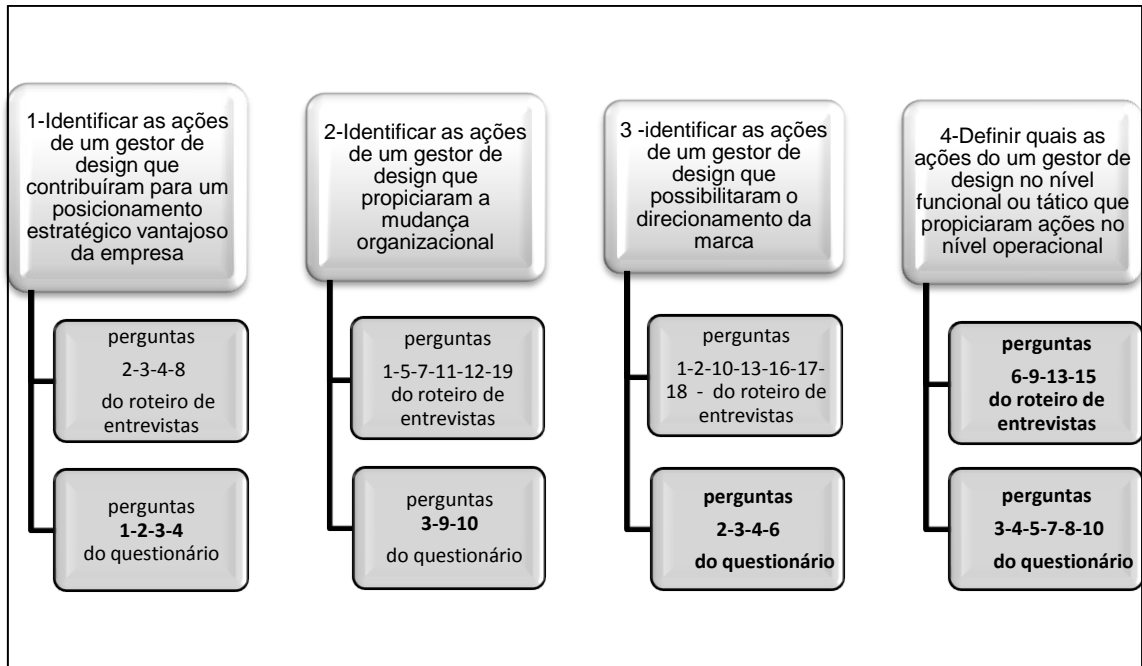
APÊNDICE 5 - RELAÇÃO OBJETIVOS X ENTREVISTAS X QUESTIONÁRIOS

Perguntas da Entrevista	Perguntas do questionário	Objetivo
<p>2. Qual era a missão, visão e objetivos da empresa e do seu departamento?</p> <p>3. O departamento (ou a empresa) tinha alguma estratégia competitiva?</p> <p>4. Quais eram as empresas concorrentes da Modulados Vogue na sua gestão?</p> <p>8. A empresa tinha posicionamento inovador em relação ao mercado?</p>	<p>1. A administração da empresa era burocrática, flexível ou simples?</p> <p>2 A evolução da estratégia da empresa era proposital, por acaso ?</p> <p>3. O posicionamento da empresa era :</p> <p>a)consciente de seus pontos e fracos e usava para melhorar?</p> <p>b)era a par das tendências mundiais.</p> <p>c)usava dados dos consumidores para melhorar.</p> <p>d)todos sabiam a missão da empresa.</p> <p>e)investia no aperfeiçoamento dos funcionários.</p> <p>f)reconhecia o trabalho dos funcionários.</p> <p>g)os objetivos eram claros para todos.</p> <p>h)inovava e lançava novos conceitos.</p> <p>i) utilizava várias áreas de conhecimento.</p> <p>4.Diferencial da modulados vogue:</p> <p>a)não havia empresas similares.</p> <p>b)o design do produto,</p> <p>c) o material utilizado,</p> <p>d)a maneira como era comercializado,</p> <p>e)transporte e armazenamento,</p> <p>f)qualidade,</p> <p>g)atendimento pós-venda</p>	<p>As ações de um gestor de design que contribuíram para um posicionamento estratégico vantajoso da empresa;</p>
<p>1. Como era o funcionamento do departamento de design na sua gestão?</p> <p>5. Como era o relacionamento com seus funcionários?</p> <p>7. Os seus funcionários sabiam quais eram os objetivos e a importância do trabalho que desenvolviam na empresa?</p> <p>12. Qual era o papel do gestor de design dentro da empresa e departamento?</p> <p>11. Como era a comunicação do departamento de design com o restante da empresa?</p> <p>19. Quais as principais mudanças que a empresa sofreu ao longo de sua gestão?</p>	<p>3. O posicionamento da empresa era:</p> <p>a)consciente de seus pontos e fracos e usava para melhorar?</p> <p>b)era a par das tendências mundiais.</p> <p>c)usava dados dos consumidores para melhorar.</p> <p>d)todos sabiam a missão da empresa.</p> <p>e)investia no aperfeiçoamento dos funcionários.</p> <p>f)reconhecia o trabalho dos funcionários.</p> <p>g)os objetivos eram claros para todos.</p> <p>h)inovava e lançava novos conceitos.</p> <p>i) utilizava várias áreas de conhecimento.</p> <p>9. Como era o comportamento do gestor ?</p> <p>10.Como era o funcionamento do departamento de design da empresa?</p>	<p>As ações de um gestor de design que propiciaram a mudança organizacional;</p>

<p>1. Como era o funcionamento do departamento de design na sua gestão?</p> <p>10. Havia preocupação com a qualidade nos processos de trabalho?</p> <p>13. A empresa recebeu algum prêmio ou participou de feiras na sua gestão para mostrar produtos para o mercado?</p> <p>16. Havia preocupação com a opinião do usuário para melhorar o desenvolvimento de novos produtos?</p> <p>17. Como era a comunicação externa da empresa?</p>	<p>2. A evolução da estratégia da empresa era proposital, por acaso?</p> <p>3. O posicionamento da empresa era:</p> <p>a)consciente de seus pontos e fracos e usava para melhorar?</p> <p>b)era a par das tendências mundiais.</p> <p>c)usava dados dos consumidores para melhorar.</p> <p>d)todos sabiam a missão da empresa.</p> <p>e)investia no aperfeiçoamento dos funcionários.</p> <p>f)reconhecia o trabalho dos funcionários.</p> <p>g)os objetivos eram claros para todos.</p> <p>h)inovava e lançava novos conceitos.</p> <p>i) utilizava várias áreas de conhecimento.</p> <p>4.Diferencial da modulos vogue:</p> <p>a)não havia empresas similares.</p> <p>b)o design do produto,</p> <p>c) o material utilizado,</p> <p>d)a maneira como era comercializado,</p> <p>e)transporte e armazenamento,</p> <p>f)qualidade,</p> <p>g)atendimento pós-venda</p> <p>6.O trabalho era desenvolvido com normas.</p>	<p>As ações de um gestor de design que possibilitaram o direcionamento da marca;</p>
--	---	--

<p>6. Os seus funcionário\ s participavam de cursos de especialização dentro ou fora da empresa?</p> <p>9. Havia preocupação em conhecer os pontos fracos/fortes para melhorar o processo de trabalho?</p> <p>13- a empresa recebeu algum prêmio, participou de feiras na sua gestão?</p> <p>14- Como era o processo de criação de um novo produto?</p> <p>15. Qual era o nível de colaboração com os parceiros externos da empresa, ou seja, haviam boas parcerias?</p>	<p>3. O posicionamento da empresa era:</p> <p>a)consciente de seus pontos e fracos e usava para melhorar?</p> <p>b)era a par das tendências mundiais.</p> <p>c)usava dados dos consumidores para melhorar.</p> <p>d)todos sabiam a missão da empresa.</p> <p>e)investia no aperfeiçoamento dos funcionários.</p> <p>f)reconhecia o trabalho dos funcionários.</p> <p>g)os objetivos eram claros para todos.</p> <p>h)inovava e lançava novos conceitos.</p> <p>i) utilizava várias áreas de conhecimento.</p> <p>4.Diferencial da modulados vogue:</p> <p>a)não havia empresas similares.</p> <p>b)o design do produto,</p> <p>c) o material utilizado,</p> <p>d)a maneira como era comercializado,</p> <p>e)transporte e armazenamento,</p> <p>f)qualidade,</p> <p>g)atendimento pós-venda</p> <p>5. O material intelectual era armazenado em arquivos, bibliotecas?</p> <p>7 Como era o ambiente de trabalho?</p> <p>8. A gestão de projeto era participativa, estruturada?</p> <p>10.Como era o funcionamento do departamento de design da empresa?</p>	<p>As ações de um gestor de design no nível funcional ou tático que propiciaram ações no nível operacional.</p>
<p>CONCLUSÃO: Identificar qual foi o papel do gestor de design em relação à construção da gestão dentro da empresa.</p>		

O Quadro anterior gerou a figura a SEGUIR:



APÊNDICE 6 - RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E BREVE CURRÍCULO

(Viu-se oportuno utilizar o mesmo recurso que LICHESKI, L.(1998), para apresentar os entrevistados).

Primeira etapa de entrevistas com funcionários da Divisão Vogue

Makoto Inoue - Foi funcionário da Placas do Paraná S.A. desde os 18 anos como técnico eletricista até se transformar em gerente de produção e manutenção. Entrevista: Curitiba, 23 de setembro de 2011 com 1 hora de duração.

Martin Froesch - Formado em economia na Universidade de Zurique (1962 a 1966), foi Gerente geral na Melitta do Brasil Indústria e Comércio Ltda., em São Paulo (1968 A 1972) e Gerente da Divisão de Móveis, Modulados Vogue (1976 a 1979). Entrevista: perguntas feitas por e-mail em 5 de dezembro de 2011(o entrevistado mora na Suíça).

Nelson Arnaldo Buchmann - Técnico em edificações; formado em Economia, trabalhou na Placas do Paraná S. A. (1965 a 1977) sic., onde foi gerente de produção de aglomerado e responsável pela implantação da Modulados Vogue. Depois também foi gerente comercial da Placas do Paraná. Entrevista: Curitiba, 26 de junho de 2012, com 1 hora de duração.

Virgínia Borges Kistmann - Professora da graduação em Design pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná e do Programa de Pósgraduação em Design da Universidade Federal do Paraná. Atua também como professora convidada do Mestrado em Hipermídia e Comunicação da Universidade da Savóia, na área de Gestão de Design. Possui graduação em Desenho Industrial pela Escola Superior de Desenho Industrial, mestrado em Design pelo Royal College of Art e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Trabalhou na Modulados Vogue no período entre 1975 a 1977, e ocupou a função de chefe de projeto de cozinhas Vogue, era designer contratada no período de gestão de Otto Glaeser e posteriormente o engenheiro Norbert Kleinschmidt, no departamento de desenvolvimento de novos produtos (Entrevista: Curitiba, em diversos momentos durante o ano de 2011).

Segunda etapa de entrevistas com gestores da Divisão Vogue

- **Edson Laci Mafra** - Técnico em Decorações de interiores formado pela Escola Técnica Federal do Paraná E Artista Plástico formado pela FEMP (1982). Começou a trabalhar na Placas do Paraná S.A. como estagiário em 22 de agosto de 1973 e saiu da empresa como Gerente do departamento de desenvolvimento de novos produtos no segundo semestre de 1994. Também foi professor de desenho de móveis no CEFET (antiga Escola Técnica Federal do Paraná) entre 1986 e 1987. Entrevista: o entrevistado escreveu um texto baseado no roteiro de entrevista, contando sua trajetória profissional e enviou para o e-mail da pesquisadora em 20 de novembro de 2012.

Guilherme Bender - Designer formado pela UFPR, trabalhou na móveis Cimo e na Modulados Vogue (1978 a 1988), onde foi gerente do departamento de novos produtos e de marketing. Hoje trabalha como designer de mobiliário e em parceria com diversas empresas entre elas a TOK STOK. Entrevista: Curitiba, 10 de setembro de 2012. Duração: 3 horas.

Jusmeri Medeiros - Técnica em decoração pela Escola Técnica Federal do Paraná se formou em desenho industrial na UFPR em 1985. Trabalhou na Fetep em São Bento do Sul, onde dava assistência a pequena e micro empresa. Também trabalhou na Inove Design e foi contratada pela Placas do Paraná, onde trabalhou no período entre 1992 a 1996, e foi contratada para desenvolver produto, uma nova linha para o mercado americano e em 1996, assumiu a gerência do departamento de novos produtos. Depois que saiu da Vogue, ficou mais um tempo na Divisão Okaplan e depois mais um ano prestando serviço como autônoma. Posteriormente abriu uma loja de molduras e atualmente é professora do Curso de Design da Universidade Tecnológica do Paraná. Entrevista: Curitiba, 9 de julho de 2012. Duração: 1 hora.

Martin Froesch - Formado em economia na Universidade de Zurique (1962 a 1966), foi Gerente geral na Melitta do Brasil Indústria e Comércio Ltda., em São Paulo (1968 a 1972) e Gerente da Divisão de Móveis, Modulados Vogue (1976 a 1979). Entrevista: perguntas feitas por e-mail em setembro de 2012 (o entrevistado mora na Suíça).

Nelson Buchmann - Técnico em edificações; formado em Economia, trabalhou na Placas do Paraná S. A. (1965 a 1977) sic., onde foi gerente de produção de aglomerado e responsável pela implantação da Modulados Vogue. Depois também foi gerente comercial da Placas do Paraná. Entrevista: Curitiba, 10 de novembro de 2012, com 1 hora de duração.

Otto Glaeser - Formado pela Technikerschule Stuttgart Fachrichtung Holz, suíço que atuava como técnico e veio para o Brasil em 1974, contratado pela Placas do Paraná como gerente de desenvolvimento de novos produtos, cargo que ocupou até final de 1977. Quando saiu da Placas do Paraná, abriu o escritório de design chamado ARC PLUS. Voltou para a Suíça onde no período de 1978 a 1982 foi gerente da SEDE of Switzerland, e no período entre 1983 a 2006 foi gerente proprietário (50%) da firma WOGG. AG. Entrevista: O entrevistado respondeu por e-mail o roteiro da entrevista em 25 de junho de 2012 (o entrevistado mora na Suíça) e posteriormente pessoalmente em Curitiba, em 28 de setembro de 2012. Duração: 30 minutos.

APÊNDICE 7 - RELAÇÃO DOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO E UM BREVE CURRÍCULO

(Viu-se oportuno utilizar o mesmo recurso que LICHESKI, L.(1998), para apresentar os questionados).

Ieda Colaço Westphal Tacla - Designer formada pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná- PUC PR, foi contratada para trabalhar na empresa no período entre 1991 a 1995 contratada da empresa como designer jr, na época de Edson Mafra, trabalhando com mais quatro designers. Antes de trabalhar na Modulados Vogue, fez estágio na Refripar, atual Electrolux e depois que saiu da Vogue, foi designer na Britânia Eletrodomésticos e atualmente é Doutoranda em Gestão da Inovação e Coordenadora de Inovação em Negócios no SENAI.

Igor Flessak - Formado em administração, trabalhou na empresa no período entre 1972 a 1976, e atuou como administrador e supervisor de vendas, trabalhando com mais seis pessoas no setor e o seu gerente era Nelson Buchmann. Segundo ele, este foi seu primeiro emprego e nesta época, não existia um departamento de novos produtos mas os projetos eram desenvolvidos totalmente pela empresa, pelos seus funcionários.

Jusmeri Medeiros - Designer, formada pela Universidade Federal do Paraná-UFPR, foi contratada na época de Edson Mafra, para trabalhar na empresa no Setor de Treinamento onde se especializou no Treinamento de esquemas de romaneios de armários modulados e de estantes. Depois foi transferida para o Setor de Vendas, onde recebia dos revendedores os esquemas de armários e estantes e executava o romaneio de peças e ferragens, para depois fazer o orçamento. Neste setor era encarregada de atender os funcionários que desejavam comprar modulados e fazia o Esquema, romaneio e orçamento. Após a saída do gerente, Edson Mafra, assumiu a chefia do departamento de desenvolvimento de novos produtos da Divisão Vogue, no período entre 1991 a 1996. Antes da Modulados Vogue, trabalhou na Fundação de Ensino Tecnologia e Pesquisa – Fetep e na Inove Design e como consultora de indústrias de móveis.

Marcos Tararthuch - Funcionário contratado da Vogue no período entre 1991 e 1997, como designer jr, na época da gestão de Edson Mafra e Jusmeri Medeiros. Antes de trabalhar na Vogue, trabalhou numa pequena agência de propaganda chamada Sabofi. Foi o último funcionário a sair do departamento de design da empresa (a apagar a luz), pois por estratégia de negócio a Placas do Paraná descontinuou a linha de modulados. Como Marcos estava envolvido com a certificação da ISO, ficou por aproximadamente mais um ano e meio trabalhando lá. Em 1997 saiu da Vogue, depois trabalhou na Midiaweb, Lumen Design e teve um escritório de design junto com duas sócias - Fósforo Design, trabalhou como autônomo até entrar na Mídia Digital que virou Agência CASA depois que foi comprada pela JWT, onde trabalha até hoje como coordenador de uma das equipes de criação.

Marilzete Basso do Nascimento - Trabalhou como funcionária contratada da Placas do Paraná S.A., mas não no departamento de design, onde foi o seu primeiro emprego, no período entre 1976 a 1977, como Projetista, fazendo projeto de *show-rooms* e depósitos para venda e estoque de Modulados Vogue.

Suzete Nancy Filipak Mengatto – Funcionária da Placas do Paraná S.A. no período entre 1976 a 1977, onde foi seu primeiro emprego, inicialmente do setor de treinamento, depois do setor de vendas e encarregada de atender os funcionários que desejavam comprar modulados.

Virginia Souza de Carvalho Borges Kistmann - Designer, formada pela ESDI - Escola Superior de Desenho Industrial (RJ), veio para Curitiba, para assumir seu primeiro emprego, foi contratada para ocupar a função de designer e chefe de desenvolvimento de cozinhas no departamento de desenvolvimento de novos produtos da Divisão Vogue, da Placas do Paraná S.A. Segundo ela, no departamento trabalhavam dez pessoas na sua época. Permaneceu na empresa no período entre 1975 a 1977 e na época, o gerente do departamento de desenvolvimento de novos produtos era Otto Glaeser e posteriormente o engenheiro Norbert Kleinschmidt.

Vívian Fátima Schloegel – Foi contratada pela empresa para ocupar o cargo de desenhista técnica, quando era aluna da Escola Técnica Federal do Paraná (atual UTFPR), no período entre 1974 a 1977, durante a gestão de Otto Glaeser. Foi seu primeiro emprego e segundo ela, nesta época trabalhavam onze pessoas, entre elas Virginia, Noeli, Edson Mafra, Felix, Maria Lucia, Mieko, Acir, Maria Odete e Karin, mas quando o Otto chegou só existiam três. Depois que saiu da empresa, ainda enquanto fazia faculdade, trabalhou meio período na ARC PLUS, com a Virginia e o Otto. Após a graduação (designer na área de comunicação visual, formada pela UFPR), trabalhou na Trombini com design gráfico e depois trabalhou no Cefet – Centro Federal de Educação Tecnológica, como professora de desenho de artes gráficas. Depois, foi trabalhar no Boticário como especialista de Desenho de Embalagem para Perfumes e Cosméticos. Atualmente mora nos EUA e trabalha na empresa Parlux (EUA), onde também atua como diretora, desenvolvendo embalagens para perfumes.

APÊNDICE 8 - MAPA CONCEITUAL

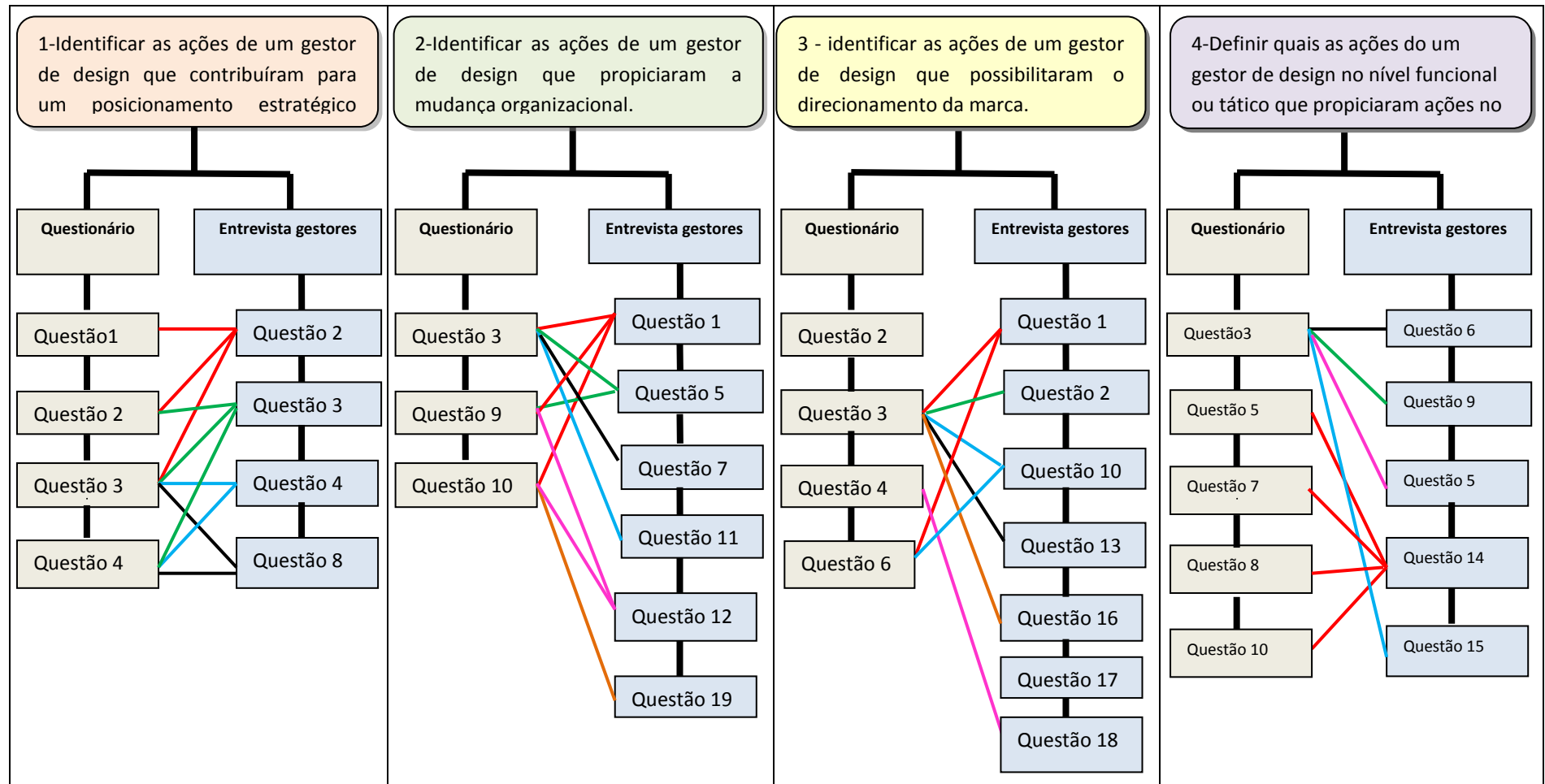


Figura- Mapa conceitual dos objetivos versus resultados da pesquisa. Fonte- A autora (2012).